



# Rådslag

TJÄNARE I GUDS RIKE

#MerJesusTillFolket

# Tjänare i Guds rike

En rapport om kallelse, utmaningar och  
uthållighet bland pastorer i Pingströrelsen

Thomas Henning, Johanna Bode, Christoffer Fast och Marica Reid  
på uppdrag av Pingst Rådslag 2019

# Innehåll

1. Inledning	3
1.1. Uppdrag och frågeställning	3
1.2. Bakgrund	4
1.3. Syfte	5
1.4. Metod	5
1.4.1 Frågor	5
1.4.2. Urval och sekretess	6
1.5. Avgränsning	7
2. Resultat och diskussion	7
2.1. Statistik	7
2.1.1. Aktiva	8
2.1.2. Pastorer som slutat i förtid	8
2.1.3. Pastorer som slutat efter endast en tjänst	8
2.1.4. Diskussion	8
2.2. Intervjuerna	9
2.2.1. Gemensamma frågor till båda grupperna	9
2.2.1.1. Personalia	9
2.2.1.2. Kallelsen	9
2.2.1.3. Verkligheten	10
2.2.1.4. Att vara förberedd för tjänst	11
2.2.1.5. Anställningsförfarandet	12
2.2.1.6. Arbetsbeskrivningar	12
2.2.1.7. Nätverk och mentorer	13
2.2.1.8. Personlråd	13
2.2.1.9. Familjen	14
2.2.2. Särskilda frågor till de som slutat sin tjänst (grupp 1)	15
2.2.2.1. När fungerade det?	15
2.2.2.2. Faktorer som lett fram till avslut	15
2.2.2.3. Vad hade kunnat förhindra ett avslut	17
2.2.2.4. Tankar om ett framtida återvändande till tjänst	19
2.2.2.5. Relationen till församlingen efter avslutet	20
2.2.3. Särskilda frågor till de som stannat kvar i tjänst (grupp 2)	21
2.2.3.1. Synen på ledarskapsrollen	21
2.2.3.2. Förvaltarskap och förändring	21

2.2.3.3. Att sluta eller att stå kvar?	22
2.2.3.4. Konflikter och återkommande problem	23
2.2.3.5. Att förändras och växa som ledare	24
2.3. Samtal med församlingar	26
2.3.1. Församlingarna som arbetsgivare	26
2.3.2. Anställningar	27
2.3.3. Avslut av tjänst	27
3. Slutsatser och råd	29
4. Övrigt material och samtal	33
4.1 Evangeliska Frikyrkan (EFK)	33
4.2 Svenska Alliansmissionen (SAM)	34
4.3 Vision Ekumeniska	34
4.4. Pingst församlingscoach	35
4.5. Övrigt material för fortsatt fördjupning	36
5. Avslutning	36
5.1. Avgränsningar	36
5.2. Tack	37
5.2. Slutord	37
6. Källförteckning	38
7. Bilagor	38
7.1. Frågor till pastorer som slutat i förtid (grupp 1)	38
7.2. Frågor till pastorer som fortsatt (grupp 2)	39
7.3. Frågor till församlingar	40

# 1. Inledning

I vår tid talas det mycket om ledarskap. Det anordnas kurser, skrivs böcker och publiceras podcasts i en aldrig sinande takt. Det finns – både i historien och i nutiden – många exempel på gott ledarskap och vad det kan bidra med till olika sammanhang. Samtidigt finns det också alltför många exempel på dåligt eller problematiskt ledarskap. Frågan om ledarskap är alltså både aktuell och viktig för såväl individ som för samhället i stort.

Även i Guds rike framträder människor som ledare. Bibeln innehåller mängder av berättelser om hur Gud väljer kvinnor och män, gamla och unga, rika och fattiga, till att på olika sätt vara ledare. Att på detta sätt bli utvald och kallad till tjänst är en otrolig förmån. Samtidigt påminns vi, när vi läser Bibeln, om att det inte alltid är helt enkelt. Ledarskap innehåller många olika dimensioner och moment. I Andra Mosebokens artonde kapitel, till exempel, får den store ledaren Mose kritik av sin svärfar för bristande strukturer: "Det här har du inte ordnat bra. Du tröttar ut både dig själv och folket som står här. Arbetet blir för tungt för dig, du kan inte göra det ensam. Nu skall du lyssna på mitt råd, då skall Gud vara med dig."

Även i den kristna församlingen dyker frågan om ledarskap upp. I Apostlagärningarnas sjätte kapitel konstateras en ökande arbetsbelastning för apostlarna vilket gör att de får svårt att ägna sig åt sina huvuduppgifter, "bönen och Ordets tjänst". En lösning föreslås som samtidigt både är praktisk och andlig. I det femtonde kapitlet i samma bok beskrivs två allvarliga ledarskapskriser. Dels i inledningen, där synen på hedningarnas möjlighet att ta emot evangeliet riskerar att skapa en stor splittring både i församlingen och i Guds verk som helhet. Dels i slutet av kapitlet, där en förtroendekris kring Johannes Markus briserar mellan Paulus och Barnabas: "Det kom till ett så häftigt uppträde att de skildes åt."

Varje ledare i Guds rike är människa. Det innebär att det finns en bräcklighet som vi aldrig helt kan bli fria från i detta jordeliv. Samtidigt har Gud lagt ner sin skatt i lerkärl, vilket innebär att det finns en otrolig potential i ett ledarskap grundat i Honom och i Hans kraft. Oavsett om vi själva ser oss som ledare eller inte, får vi alltså ta till oss uppmaningen i Första Thessalonikerbrevets femte kapitel: "Vi vädjar till er, bröder, att sätta värde på dem som har det tyngsta arbetet bland er, som står i spetsen för församlingen och vägleder er. Visa dem den största kärlek för allt vad de uträttar. Håll fred med varandra."

Det är ju Guds rike och Guds församling som det handlar om. Och med det perspektivet presenterar vi härmed denna rapport.

## 1.1. Uppdrag och frågeställning

Pingst Jönköping lämnade en motion till Pingst Rådslag i maj 2019 och föreslog tillsättande av en nationell utredning gällande två grupperingar av pastorer.

Motionen ville se en utredning "som under ett år följer upp orsaken till varför många pastorer [här i utredningen benämnd grupp 1] som varit i tjänst en längre tid slutat de senaste 5 åren. Finns det gemensamma nämnare som vi som församlingar behöver förstå och kan dra lärdomar utifrån? Hur ser personalvårdsfunktionerna ut i våra församlingar?"

Samma utredning skulle göra "en liknande utredning över de pastorer som varit länge i tjänst, förslagsvis mer än 20 år [här i utredningen benämnd grupp 2], och se ifall det finns

gemensamma nämnare även här som är viktiga för oss att förstå och som kan rusta oss ännu bättre inför framtiden. Vad har varit avgörande för att de har fortsatt när andra slutat.”

Denna motion antogs på rådslaget. Thomas Henning utsågs att leda utredningsgruppen som sedan kompletterades av Johanna Bode, Christoffer Fast och Marica Reid. Till referensgrupp utsågs Daniel Alm och Marcus Ardenfors.

Utredningsgruppens uppgift preciserades i samtal med referensgruppen och antalet intervjuer bestämdes till ca 20 i varje grupp, totalt ett 40-tal personer. Det bestämdes också att styrelser och personalansvariga borde ingå i studien, särskilt i sådana församlingar som haft erfarenhet av att pastorer slutat i tjänst i samband med någon form av konflikt.

Utredningens uppgift är inte i första hand att konstatera ”sakernas tillstånd” utan att komma med praktiska och tillämpbara råd. Dessa råd beskrivs i direkt anslutning till utredningens slutsatser.

## 1.2. Bakgrund

Under 2019 presenterade Dan Rosendahl sin avhandling ”Causes, Consequences and Cures of Role-Stress Among Swedish Free Church Pastors”, även benämnd ”Svensk Pastor”, vid Trinity College i Indiana. Avhandlingen baserades på en enkät utskickad till ett antal svenska frikyrkopastorer samt på ett antal uppföljande djupintervjuer. Avhandlingens syfte var att undersöka vilka faktorer som leder till att uppskattningsvis varannan svensk frikyrkopastor slutar i förtid, samt ge förslag på hur pastorers arbetssituation kan förbättras för att öka hållbarheten. Djupintervjuerna visade på fyra problemområden: brist på arbetsbeskrivning, osäkerhet kring pastors roll(er), hög arbetsbelastning samt bristfällig konflikthantering. De två övergripandes råden som gavs för att bemöta dessa problem var dels att klargöra församlingens målsättning, och sedan utifrån det skapa en tydlig arbetsbeskrivning för sina anställda, dels att underlätta för pastorn genom att han eller hon har en tydligt uttalad arbetsledare att vara ansvarig inför.

Under 2019 och 2020 har även tidningen Dagen behandlat frågan om pastorers arbetsmiljö och ”uthållighet” i ett antal artiklar.

Pingst Ung släppte 2016 rapporten ”Psykosocial arbetsmiljökartläggning”, skriven av Carolina Forsberg. Rapporten baserades på ca 100 enkätsvar samt 10 djupintervjuer, med inriktning på personer inom barn- och ungdomsverksamhet i Pingströrelsen. De två frågeställningar som man utgick från var: Hur är den psykosociala arbetsmiljön för de anställda med huvudansvar för barn och unga inom Pingströrelsen Sverige? och Hur kommer det sig att över 61 % av de som är födda på 90-talet redan har avslutat sina tjänster? Resultaten ”visade en generellt god arbetsmiljö eftersom de anställda finner en större mening med sitt arbete.” Men några brister påvisades också, framförallt: övertidsarbete, psykiskt påfrestande moment samt bristande handlingsplaner och policys för arbetsmiljöfrågor. Några av råden som gavs för att skapa en bättre arbetsmiljö bland barn- och ungdomspastorer var: tydligare arbetsbeskrivningar, regelbundna medarbetarsamtal, utökat stöd för anställda (både proaktivt och reaktivt) samt fortbildning för församlingar i arbetsmiljöfrågor.

Dessa undersökningar tillsammans med våra egna iakttagelser inom rörelsen bekräftar påståendet att alltför många pastorer lämnar sin uppgift i förtid. Parallellt ser vi ett växande bekymmer för många församlingar att rekrytera nya pastorer. Det är rimligt att tro att det här

finns ett viktigt samband. I en tid när Sverige behöver återevangeliseras och många församlingar ska nyplanteras eller omstartas, har vi inte råd med att många lämnar tjänsten som pastor.

Samtidigt finns många som är kvar i sin tjänst under lång tid. Erfarenheter både i Sverige och internationellt tycks visa på betydelsen av att pastorer stannar länge i tjänsten. Både att de stannar länge i samma församling men också att de under lång tid men i flera olika församlingar får utveckla sin kompetens. Detta blir erfarenheter som blir viktiga för att leda församlingar in i förändring och förnyelse.

### 1.3. Syfte

Utredningen syftar till att undersöka vilka faktorer som har betydelse för pastorers uthållighet i tjänst. Vi vill också ge praktiska råd om hur våra församlingar och Pingst kan bli "Sveriges bästa arbetsplats för den som fått nåden att tjäna som pastor", som Pingst Jönköping skriver i sin motion. Utredningens ambition är också att våra slutsatser kan bli till nytta för pastorer som redan är i tjänst och för alla de som bär på en kallelse ut i församlingstjänst.

Sammanfattningsvis har vi formulerat viktiga råd till:

- Pingst
- församling och församlingsledning
- ALT (Akademi för ledarskap och teologi)/Bibelskolor
- pastorer i tjänst
- pastorer nya i tjänst

### 1.4. Metod

Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod där vi genomfört ett antal personliga intervjuer. Vi har genomfört intervjuer dels med pastorer som slutat i förtid (grupp 1), dels med pastorer med lång erfarenhet och som stannat i tjänst (grupp 2), dels med representanter för lokala församlingar.

Vi har använt en komparativ metod i vår analys av intervjusvaren. Jämförelser såväl inom grupperna som mellan grupperna, har gett viktig information i utredningens huvudfrågor och uppgifter. Utredningsgruppen har haft en gemensam diskussion kring varje fråga och noterat om och när samma svar eller varianter av svar återkommer. Vi har letat efter mönster eller systemfel som kan vara orsaker till exempelvis konflikter. Vi har dessutom särskilt observerat frågor om arbetsbeskrivningar och personlråd.

#### 1.4.1 Frågor

Frågorna vi formulerat till pastorerna har grupperats kring ett antal områden. Intervjuerna med samtliga pastorer (grupp 1 och 2) har sammanfattningsvis handlat om personalia, utbildning, bibelskolor, kallelsen, förväntningar inför uppdraget, anställningsförfarandet, arbetsbeskrivningar, betydelsen av nätverk och mentorskap, förekomst av personlråd och familjens betydelse för tjänsten.

I gruppen som slutat som pastor har vi också ställt frågor om när det fungerade som bäst i tjänsten, orsaker till att man slutat och vägen fram till avslutet, vilken hjälp har erbjudits vid

konflikt, vad är pastors/församlingens/församlingsledningens ansvar i orsaken till avslutet, finns en längtan tillbaka och hur ser relation till församlingen ut idag. I gruppen pastorer som stannat i tjänst har vi frågat om balansen mellan förvaltare och förnyelse, hur den egna ledarrollen synkat med församlingens förväntningar på ledarskap, om det funnits uttalat eller uttalat en förväntan att sluta efter en tid, kriser som kommit och vilka som varit vanligast, hur kom man igenom kriserna, vad är pastors/församlingens/församlingsledningens bidrag till uthållighet i tjänst och vilken positiv effekt kan finnas i uthålligheten i tjänst.

Församlingsintervjuerna har gett oss viktig, kompletterande information till de intervjuer som gjorts med pastorer i de båda grupperna. Vi har samtalat främst med styrelsernas ordförande eller någon tydligt ansvarig för församlingens personal. I de större församlingarna har vi främst hänvisats till församlingsföreståndaren som oftast har ett ansvar för personalfrågorna.

Frågorna till församlingarna har samlats under 14 huvudrubriker. Församlingsstorlek, antal anställda, personalansvarig/personalråd, församlingen som arbetsgivare, rekryteringsprocesser, församlingens vision för verksamhet och utveckling, pastors vision v/s församlingens vision, arbetsbeskrivningar och ev. rutiner för ärliga samtal och utvärderingar om pastors tjänst. Vidare har vi ställt frågor om processen fram till avslut om det förekommit, har det varit ett påtvingat avslut eller en uppgörelse. Vilket har varit församlingens och församlingsledningens agerande, verktyg eller kontakter som varit nödvändiga för att hantera situationen. De två sista frågerubrikerna har varit, ansvaret för den uppkomna situationen och hur har avslutet hanterats utöver lagar och fackliga överenskommelser.

#### **1.4.2. Urval och sekretess**

Intervjuerna med pastorerna har genomförts av samtliga personer i utredningsgruppen men med samma frågeunderlag. Intervjuerna har i huvudsak skett genom personliga möten och videosamtal. Intervjuerna har tagit ca 1,5 timme. Totalt har 39 intervjuer genomförts, ca hälften i varje grupp. Förslag på personer att intervjua har kommit från regionledare och process-gruppledare inom Pingst Pastor. Gruppen har också själv tagit fram lämpliga intervjupersoner. Vi har valt ut intervjupersonerna i huvudsak i enlighet med motionens förslag och rådslagets beslut. Ålder, kön och geografisk spridning har inte styrt urvalet av intervjupersoner även om det har beaktats. Alla typer av pastorstjänster, såväl ungdomspastorer som barnpastorer och föreståndare, finns representerade i de båda intervjugrupperna.

Identiteterna på de pastorer som kontaktats för intervjuer är endast kända av de fyra personerna inom utredningsgruppen.

Urvalet av församlingsintervjuer har huvudsakligen skett utifrån de församlingar som pastorerna i grupp 1 och 2 tjänat i, dock inte nödvändigtvis de sista församlingar som de tjänat i (det finns uppskattningsvis över 100 församlingar representerade när man räknar ihop pastorernas sammantagna erfarenhet). I några fall har pastorer i grupp 1 uttryckt att de inte vill att deras "sista" församling intervjuas och då har det respekterats.

Intervjuerna med församlingarna har oftast genomförts via mobil och tagit ca 45-60 minuter. Vi har sökt församlingarnas styrelseordförande eller den som har ett tydligt ansvar för personalen i församling. I de större församlingarna har vi hänvisats till församlingsföreståndaren, som oftast är personalansvarig för medarbetarna.



## 1.5. Avgränsningar

Utredningsgruppen har under arbetets gång varit tvungna att göra flera olika avgränsningar, vilka beskrivs nedan.

Av de ca hälften av alla pastorer inom Pingst som slutar i förtid, slutar hela 88% av dessa redan efter första tjänsten och den tjänstens medellängd är fyra år. Vi har dock i denna utredning valt att fokusera på de pastorer som haft fler tjänster och därmed varit mer etablerade i tjänst då vi uppfattade motionen vara mer intresserad av den målgruppen.

Att arbeta med en fråga om pastorers uthållighet kan innehålla en mängd aspekter. Vi har avgränsat oss och valt att inte undersöka pastors personliga vanor så som bibelläsning, tid för avskildhet, fysisk aktivitet, kost osv. Vi har inte heller gjort några större undersökningar kring pastorernas personlighetstyper eller teologiska hållning i olika frågor.

## 2. Resultat och diskussion

I denna del presenteras utredningens huvudresultat, indelat i tre kategorier. I den första delen presenteras statistik från Pingst som ger en god överblick om situationen i rörelsen, både utifrån vilka som idag är aktiva i tjänst samt hur många det är som har slutat i förtid. I den andra delen presenteras resultatet från våra 39 intervjuer. De två grupperna av pastorer har fått svara på några frågor som dels varit gemensamma för alla, dels särskilda utifrån vilken grupp man tillhör. I den tredje och sista delen presenteras resultatet från de intervjuer som gjorts med församlingar utifrån deras roll som arbetsgivare.

Resultaten i samtliga dessa delar redovisas tillsammans med en löpande diskussionsdel under varje rubrik.

### 2.1. Statistik

I Dan Rosendahls avhandling påstås att i genomsnitt varannan frikyrklig pastor slutar i förtid. Hur ser det ut inom Pingströrelsen? Vi har fått ta del av siffror från det register som används för att hantera pensions- och försäkringsfrågor, vilket ger en god överblick över antalet anställda pastorer. Registret omfattar sammanlagt 1181 personer (486 kvinnor, 695 män) och uppfördes under 1990-talet.

Siffrorna är indelade i några olika kategorier. Rollerna är uppdelade mellan föreståndare och medarbetare (vilket innefattar alla övriga tjänster, t.ex. musikpastor, ungdomspastor, diakon, etc). Vi har även delat in personerna i fyra olika åldersgrupper: 20-35, 36-50, 51-65 samt 66+. Gruppen 66+ omfattar pensionärer och räknas med i gruppen Aktiva i de fall man fortfarande innehar en anställning (30 personer), men däremot inte i gruppen av pastorer som slutat då pensionsavgång anses vara en naturlig anledning till avslutad tjänst. Statistiken visar inte anställningsgrad och huruvida individuella personer jobbat ensamma eller i team. Däremot vet vi att sammanlagt 222 pastorer var anställda på heltidstjänst i januari 2020.

Det är viktigt att notera att dessa siffror endast är siffror – av uppenbara skäl säger de ingenting om varför ett visst antal pastorer slutat, t.ex. Siffrorna ska därmed ses som en

bakgrund och ett komplement till det material som framkommit i och med de personliga intervjuerna.

### **2.1.1. Aktiva**

I slutet av januari 2020 hade 541 personer en aktiv anställning (214 kvinnor, 327 män). 163 var föreståndare (21 kvinnor, 142 män) och 378 var medarbetare (193 kvinnor, 185 män). De flesta föreståndare finns i åldersgrupperna 51-65 (46 %) och 36-50 (41 %) och de flesta medarbetarna finns i åldersgrupperna 20-35 (39 %) och 36-50 (36 %).

### **2.1.2. Pastorer som slutat i förtid**

555 pastorer (259 kvinnor, 296 män) har slutat i förtid. Av dessa var 86 föreståndare (15 kvinnor, 71 män) och 469 var medarbetare (244 kvinnor, 225 män). Den stora majoriteten av dem som slutat i förtid återfinns i åldersspannet 20-35 (47 %). Inom denna grupp är det fler kvinnor (57 %) än män som har slutat.

Den näst största gruppen återfinns i åldern 36-50 (31 %). Inom denna grupp är det fler män (61 %) än kvinnor som har slutat.

### **2.1.3. Pastorer som slutat efter endast en tjänst**

Som pastor kommer man vanligtvis ha hunnit tjänstgöra i flera olika församlingar under livet. I en av intervjuerna påstods det att av de pastorer som slutar, verkar många göra det efter endast en församlingstjänst. Statistiken verkar styrka det påståendet.

Av de 555 personer som slutat i förtid har nämligen hela 489 st (88 %) slutat efter endast en tjänst. När man tittar på längden på anställningarna i denna grupp var medeltalet 4,3 år och medianen 4 år. 214 personer (118 kvinnor, 96 män) slutade efter endast 1 eller 2 års anställning. Majoriteten av dessa (63 %) återfinns i åldersgruppen 20-35.

Den övriga fördelningen mellan roller, åldersgrupper och kön är mycket snarlik med gruppen Pastorer som slutar i förtid.

### **2.1.4. Diskussion**

Denna statistiska överblick säger oss några intressanta saker.

- Sett ur jämlikhetsperspektiv kan man konstatera att det inom Pingströrelsen finns en väldigt jämn fördelning mellan kvinnor och män inom kategorin medarbetare. Det kan dock inte alls sägas om rollen som föreståndare, där endast 13 % av de aktiva idag är kvinnor. Däremot verkar inte något kön vara särskilt utsatt ur uthållighetsperspektiv då siffrorna på det stora hela följer fördelningen inom respektive grupp (dvs roll och ålder).
- Pingströrelsen har ungefär samma situation som övriga frikyrkliga samfund, det vill säga att ungefär varannan pastor slutar i förtid.
- Av de som slutat är 85 % medarbetare, medan medarbetare i den aktiva gruppen endast utgör 70 %. Detta skulle kunna tyda på en något ökad utsatthet för just medarbetare.
- Hela 88 % av de som slutat gjorde det efter bara en tjänst. I denna grupp finns förmodligen en del korttidsanställningar, vikariat och vakanser, men även om man skulle "räkna bort" dem som slutar inom 1-2 år (oavsett anledning) så är det fortfarande 241 personer kvar som slutat efter sin första tjänst. Denna grupp har inte varit den uttryckliga

målgruppen för våra intervjuer, men siffrorna är anmärkningsvärda och förtjänar en egen uppföljning.

## 2.2. Intervjuerna

### 2.2.1. Gemensamma frågor till båda grupperna

#### 2.2.1.1. Personalia

Bland dem som slutat, grupp 1, har vi intervjuat 22 personer (9 kvinnor, 13 män) i åldrarna 26 till 60 år. Medelåldern var 50 år. 3 personer var singlar, resten gifta.

Nästan alla har gått ett eller flera års Bibelskola. Utöver detta har 6 personer gått längre pastorsutbildningar/teologisk utbildning. De övriga har gått en blandning av olika kurser och fortbildningar, t.ex. Pastorsakademin som genomfördes inom Pingst för några år sedan.

Intervjupersonerna har haft mellan 1 och 6 tjänster, i genomsnitt 3 tjänster. Den sammanlagda tjänstgöringstiden ligger mellan 3 och 35 år, i genomsnitt 17 år.

Församlingsstorlek har varierat från små till mycket stora. Även vilken roll man har haft har varierat, det finns en mycket bred erfarenhet av alla slags roller, alltifrån medarbetare till föreståndare. De flesta har jobbat i team men några har varit ensamt anställda.

Bland dem som fortsatt, grupp 2, intervjuades totalt 17 personer (7 kvinnor, 10 män) i åldrarna 40 till 70 år. Genomsnittsåldern var 60 år. Samtliga var gifta.

Nästan alla har gått någon form av Bibelskola. Ungefär halva gruppen har en längre pastorsutbildning/teologisk utbildning. Till detta kommer en blandning av utbildningar och kurser, bland annat Pastorsakademin nämns av flera.

Intervjupersonerna har haft mellan 2 och 9 tjänster, i genomsnitt 4-5 tjänster. Den sammanlagda tjänstgöringstiden ligger mellan 17 och 46 år, i genomsnitt 34 år. Församlingsstorlek har varierat från små till mycket stora. Intervjupersonerna har haft flera olika roller, men den stora majoriteten har förr eller senare axlat rollen som föreståndare. De flesta har jobbat i team men några har varit ensamt anställda.

#### 2.2.1.2. Kallelsen

När pastorerna beskriver vad som var orsaken till att de gick in i tjänst som pastor är kallelsen ett centralt tema. Många beskriver att de tidigt upplevde en kallelse till tjänst, vissa så tidigt som i 10-12-årsåldern. Några beskriver också att deras kallelse bekräftades av andra människor och ibland var det själva tilltalet från någon annan som de tagit med sig som kallelseögonblicket. Vissa av pastorerna beskriver att de upplevt en kallelse men brottats med den och begärt fler tecken av Gud, något som de beskriver att de fick. Att känna en kallelse till en speciell plats är också något som framkommer då flera beskriver att det varit en viktig del i överlåtelsen. För några av pastorerna är kallelsen till pastor inte självklar, de beskriver att de upplevt en kallelse till att exempelvis förkunna, till ledarskap eller till människor. En av dem berättar: "Har haft det lite svårt med kallelsen, tycker inte att jag haft en sådan, men känt mig trygg i den andliga tjänsten som herde. Min kallelse har gällt människor."

När det gäller de som slutat och de som fortsatt syns ingen tydlig skillnad i deras kallelseupplevelse eller kallelsevisshet. I båda grupperna finns de som upplevt en tydlig

kallelse och i båda grupperna finns de som tvivlat eller haft svårt att säga att de är kallade till pastorat.

Bland de pastorer som slutat nämner flera, under frågan om de önskat att komma tillbaka i tjänst, sin kallelse. Någon beskriver hur kallelsen omorienterats till att inte innefatta en anställning och någon annan att kallelsen mer tydligt nu gäller mission. En annan pastor uppfattar sig inte ha svikit sin kallelse utan möter fortfarande den andliga hungern. En annan pastor beskriver att för bara några dagar sedan, för första gången sedan avslutet, ha tänkt: "Det kanske finns kvar något av kallelsen".

De pastorer som stannat i tjänst talar, under frågan om de någon gång varit nära att sluta men ändå valt att fortsätta, om kallelsen. Flera beskriver att det varit nära, men att kallelsemedvetenheten varit för stark. Att kallelsen buri är ett annat tema som träder fram och flera pastorer beskriver det som att de i svåra stunder kunnat luta sig mot kallelsen. En annan pastor säger: "Aldrig tänkt sluta på riktigt. Kallelsen har varit för stark."

Våra intervjuer visar att flertalet upplevt en kallelse genom direkta och/eller indirekta tilltal från Gud. Vad kallelsen gällt är inte alltid självklart men flera har upplevt att kallelsen inte varit till pastor men till vissa pastorala uppgifter. Kallelsen verkar vara mer knuten till en tjänst än till en anställning men kopplas ofta ihop med en anställning. För de som fortsatt visar det sig att kallelsen har varit en stark kraft till att inte ge upp i svåra tider och för de som slutat är för det något som hänger kvar och som gör att man inte ger upp om att komma tillbaka i tjänst. Men den kan också vara upphov till sorg, varför blev det så här om jag var kallad?

Vad säger detta oss om vikten av kallelse? För det första verkar den vara viktig. Den beskrivs som en övertygelse eller visshet som skapar trygghet och som är en källa till ny kraft.

Hur talar vi om kallelse idag? I några av intervjuerna framkommer det att man efter en kallelseupplevelse sökte bibelskola. Någon beskriver också att man inte först kom in på bibelskolan eftersom man inte hade upplevt en tydlig kallelse. Idag är kallelse inte alls något krav för att gå bibelskola, utan vi uppmanar snarare alla att gå. Ställs frågan vid intag till ALT? Men att inte tydligt kunna beskriva en kallelsevisshet ställer dig inte utanför automatiskt.

Vi har sett att många upplevt en kallelse i tidig ålder. Hur talar vi om kallelse bland våra barn och ungdomar idag? Idag är det inte ovanligt att vi först och främst talar om kallelsen till Kristus och att vi alla sänds ut i världen med olika uppdrag i olika jobb. Det är i grunden något positivt men kanske behöver vi återvinna något av att utmana till kallelse för heltidstjänst i församling och mission? Vi kan också lära oss av detta att Gud kallar unga människor och vi behöver vara inlyssnande och bekräfta de som tidigt upplever en kallelse till tjänst som pastor.

### **2.2.1.3. Verkligheten**

Vi ställde frågan om verkligheten blev som man hade tänkt sig till pastorerna i båda grupperna. I gruppen som fortsatt svarade många att de inte hade haft några specifika förväntningar inför rollen som pastor. De flesta beskriver att de vuxit in i rollen och att uppgifterna blivit tydligare över tid, medan en pastor säger: "Jag tycker att det blev mer administration i tjänsten än jag hade förväntat mig. Jag gick in i arbetet därför att jag ville arbeta med människor."

Någon understryker hur värdefullt det varit att ha en mentor som stöd i tjänsten.

I gruppen som slutat arbeta som pastor beskriver de flesta att de varit realistiska när de gått in i tjänst som pastor, men någon beskriver sig ha varit naiv inför uppgiften och att de inre förväntningarna blev svåra att hantera.

En pastor säger: "Det var en utmaning att bli pastor för de människor man också ville bli vän med och lära känna." I gruppen som slutat nämner flera att man upplevt ensamhet i rollen som pastor. En pastor säger: "Det känns som om jag lurat in familjen när jag gick in i tjänst". En pastor upplevde att det var svårt att ha många arbetsgivare i församlingen och att det också var svårt att ha öppna och raka samtal i församlingsledningen när den bestod av pastors vännar.

Vi ser att på frågan om verkligheten som pastor blev som man tänkt sig svarar intressant nog de flesta i båda grupperna att man inte hade några direkta förväntningar när man gick in i tjänst. I båda grupperna anser många också att man varit realistisk inför rollen och uppgifterna som pastor. Det framgår tydligt i båda grupperna att man upplevt ensamhet i tjänsten och även i samband med avslutet för dem som slutat arbeta som pastorer, vilket understryker vikten av att goda nätverk finns tillgängliga både lokalt och regionalt.

#### **2.2.1.4. Att vara förberedd för tjänst**

Vi ställde frågan till båda grupperna av våra pastorer om de i efterhand kunde se vad som kunnat bättre förbereda dem för den verklighet som väntade. I gruppen som fortsatt nämner många att det hade varit bra att ha en mentor och att det borde vara obligatoriskt.

Flera ser behov av handledning i pastorala uppgifter som t.ex. dop och begravningar och uttrycker ett behov av utbildning i hur man leder processer och grupper. Behovet av mer kunskap om själavård och hur man leder sig själv är något som också kommer upp under våra intervjuer. En pastor säger: "Det är viktigt att förstå vad förtroendearbetstid betyder och att det inte betyder att man ska arbeta jämt".

Vikten av att det finns goda förutsättningar för ett gott samarbete med församlingens ledning understryks av flera pastorer.

I gruppen som slutat efterlyser flera en gemensam syn inom Pingströrelsen på vad det är att vara pastor. Många önskar att det funnits en utbildning i konflikthantering och att det funnits en tydlig väg för fortbildning. En pastor säger: "Det vore bra om man efter utbildning till pastor inte gick direkt ut i tjänst utan istället kunde börja med ett handledningsår." En pastor säger: "Jag visste hur det var att vara en herde, men inte hur man leder ett team." Flera uttrycker att man hade behövt mer kunskap gällande hur man leder en församling i förändring.

Behovet av en mentor återkommer i gruppen som slutat. Någon form av personalvårdande funktion behöver finnas som fångar upp hur pastorn mår och hur arbetsbelastningen ser ut. Flera pastorer nämner behovet av handledning, särskilt när livet går sönder och arbetet som pastor inte längre fungerar. Flera ser ett behov av tydligare nätverk och önskar mer input från rörelsen.

Vi ser att båda grupperna understryker behovet och vikten av att ha en mentor. Det finns också en stark önskan om fortbildning och handledning både i de praktiska pastorala uppgifterna, men också gällande förändringsprocesser och konflikthantering.

### **2.2.1.5. Anställningsförfarandet**

Bland dem som slutat har det i de allra flesta fall inte funnits en tydlig visionsbeskrivning från församlingen som anställer. Detta verkar delvis vara en generationsfråga; för ett antal år sedan var det mer uttalat att kallelse och personlig lämplighet var det som prövades, snarare än att man sökte utifrån ett visst behov eller mål. Då blev det mer att man "växte" in i uppgiften, ofta sida vid sida med föreståndaren. På senare tid verkar flera ha mött en otydlighet vad gäller de förväntningar som församlingen har på sin blivande pastor; antingen att det varit otydligt under anställningsprocessen, eller att man har sagt en sak inför anställningen men sedan varit missnöjd när pastorn väl börjat jobba. Andra har tyckt att de haft en mycket god bild av den situation som väntar dem. Men generellt verkar vision vara något som församlingsledningen lämnar över helt åt pastorn att äga och driva.

Förhållandena ser mycket lika ut bland dem som fortsatt. Ett mycket fåtal församlingar har presenterat församlingens vision inför en anställning, och det verkar framförallt vara något som blivit vanligare de senaste årtiondena. Det fanns en förväntan om att jobba med Guds verk, ofta utan närmare beskrivning. Man har kommit till en plats och gett sig in i arbetet. I några fall har man kunnat ge en god bild av läget i församlingen, så att pastorn vet vad som väntar, men inte heller detta har alltid varit självklart. Stort fokus verkar även i denna grupp generellt läggas på den kommande pastorns gåvor och visioner snarare än på vad den befintliga församlingen redan har. Trots detta upplever de flesta det ändå positivt med att ha en frihet att kunna tjäna utifrån vem man är och vad man har med sig. Däremot har det kanske inte alltid varit så enkelt de första åren under sådana förutsättningar.

### **2.2.1.6. Arbetsbeskrivningar**

Svaren på frågorna kring arbetsbeskrivningar och uppföljningarna av dessa är väldigt samstämmiga, både inom grupperna och samstämmiga mellan grupperna.

Arbetsbeskrivningarna har kommit först i slutet på 90-talet. De allra sista åren är det ändå en självklarhet att det upprättas en sådan. Vi kan inte se någon direkt avgörande skillnad mellan små och större församlingar i detta avseende.

Innehållet beskrivs ibland som allmänt och t.o.m. en aning "luddigt", "allt som har med församling att göra". Inriktningen var "mer hur vi alltid jobbat och vi skulle täcka upp för varandra".

Inte så sällan har arbetsbeskrivningarna utformats på förslag av pastorerna själva. Arbetsbeskrivning finns ibland med i de medarbetarsamtal som de flesta har. Oftast sker detta samtal med en styrelseordförande och någon ytterligare från styrelse eller församlingsledning. Ambitionen är att ett sådant medarbetarsamtal ska hållas en gång om året. Påfallande många anger ändå att detta har ibland en tendens att inte bli av. Eller att samtalet blir ganska enkelt och torftigt i sin utformning. Angående frågor om möjlighet till vidareutbildning så finns detta i allmänt med, men det är pastorn själv som förväntas att ha ett initiativ i den frågan.

I gruppen av pastorer som avslutat sin tjänst ses arbetsbeskrivningen som ett viktigt dokument. Men det påpekas också att få har kännedom om dessa i församlingsledningarna. Arbetsbeskrivningarna bör också innefatta ett tydligt mandat för pastorn. Det kan för mycket präglas av "gör lite vad du vill, så gör du det, men styrelsen blir inte nöjd, särskilt om det uppstår problem". Det tycks saknas realistiska arbetsbeskrivningar med återkommande uppföljning. Där man på ett tydligt sätt också kan lyfta ur uppgifter när arbetsbelastningen för stor. Vi har mött kommentarer som mer visar att "det har lagts på och på". Här kan man

också konstatera att svaren pekar på ett missnöje vad gäller oregelbundenhet i medarbetarsamtalen.

I gruppen där man blivit kvar i uppgiften har många börjat sin tjänst under 70- och 80-talet. Då förekom inga arbetsbeskrivningar. "Arbeta och tjäna Gud i vårt område" var uppmaningen.

I den här gruppen känner man sig inte så beroende av arbetsbeskrivningar. Många började också i sin första tjänst med att gå tillsammans med en etablerad föreståndare. Det blev arbetsbeskrivningen. Detta lyfts också fram som en viktig faktor för att man kunnat vara uthållig i tjänst. Här finns ändå en mer positiv inställning till arbetsbeskrivningar. Generellt är man mer trygg i att man gör det man ska göra.

Arbetsbeskrivningar för pastorer i församlingstjänst är nog i många församlingar en pappersprodukt som skrevs i början av pastorstjänsten. I många fall tycks inte detta vara ett så stort problem. Det som framförallt saknas är ett regelmässigt samtal om pastors arbetsituation. Alla känner nog till vad som rekommenderas eller som faktiskt är avtalat. Genom anslutning till Arbetsgivaralliansen omfattas församlingarna av ett kollektivavtal som anger vad som ska följas. I dessa samtal bör arbetsbeskrivningen vara ett underlag för goda samtal mellan pastor och församlingsledning. Hjälp för skrivande av arbetsbeskrivningar kan hämtas på Pingst hemsida.

Arbetsbeskrivningen måste vara ett gemensamt dokument. Alla parter har ett ansvar för att se till att innehållet där är uppdaterat och svarar mot verkligheten. I vissa fall är arbetsbeskrivningen mer en befattningsbeskrivning med angivande av ansvarsområden och mandat, utan mer detaljerade beskrivningar. Det ger utrymme för frihet och är ett förtroende pastorer uppskattar. Men det är viktigt att alla parter vakar över att arbetsuppgifterna inte läggs på utan att man samtidigt vakar över att de ryms inom ramen för stipulerad arbetstid.

#### **2.2.1.7. Nätverk och mentorer**

Nästan alla pastorer, i bägge intervjugrupper, har varit engagerade i olika nätverk. Till detta räknas både formella nätverk såsom t.ex. Pingst Pastor eller informella kontakter med kollegor, ekumeniska och lokala nätverk, m.m. Genomgående nämns hur betydelsefullt det har varit med nätverk och gemenskap och att ha någon eller några att bolla olika saker med. Men även om vikten av att dela gemenskap inte bara när det krisar.

När det kommer till frågan om mentorer skiljer det sig åt något. Bland de som slutat uppger ca en tredjedel att de inte har haft en personlig mentor. I flera fall uppmärksammas att det varit en brist att detta inte funnits. Det verkar också vara så att det hamnar mycket på pastorn själv att söka mentorskontakter. Bland dem som fortsatt har majoriteten haft mentorer genom åren, dock inte alla. Det verkar inte alltid vara helt enkelt att veta hur man ska göra för att hitta en mentor, och ibland har man känt sig kluven huruvida man också "hinner med" en mentor.

#### **2.2.1.8. Personlråd**

Vi ställde frågan till våra pastorer om de haft ett fungerande personlråd i de församlingar där de arbetat. Svaret är med några få undantag att det inte funnits något fungerande personlråd. Bland de som slutat och de som fortsatt ser vi här ingen stor skillnad. Det verkar fungera ganska lika.

På de flesta platser har det funnits några som tagit ett personalansvar och då är det oftast någon från styrelsen och någon därutöver men inte heller sällan har den gruppen bestått av ordförande i styrelsen och någon ytterligare från styrelsen.

Några uttrycker att det, på vissa ställen, fungerat. En pastor säger: "Jag har upplevt det som en stor styrka då det fungerat och någon annan slagits för en, gällande ledighet och lön." Detta visar att det verkar finnas ett behov av att pastorn känner att personalrådet står på min sida och drar för mina rättigheter. Tyvärr kan vi utläsa av våra intervjuer att möten med personalansvariga inte sällan gått ut på att framföra kritik mot pastorn.

Enligt kollektivavtalet ska ett medarbetarsamtal genomföras varje år. Dessutom ska ett separat lönesamtal genomföras varje år. Om arbetstagaren har förtroendearbetstid, vilket ofta är fallet hos pastorer, ska en avstämning kring den arbetsformen genomföras en gång i kvartalet.

Vi ser att församlingarna skulle behöva mer tydlig vägledning i hur personalråden ska fungera. Vi tror att de kan spela en stor roll då de fungerar på ett bra sätt men att det tyvärr är sällsynt att de gör det.

### **2.2.1.9. Familjen**

En fråga vi ställde till både de som slutat och de som fortsatt var hur de upplevt utmaningen att kombinera kallelse, tjänst och familjeliv i de fall det varit relevant.

För det första menar många pastorer att det fungerat bra. Flera berättar att man upplevt sin partner som ett stort stöd och många uttrycker också att man stått i tjänst tillsammans. En pastor säger: "Det har gått bra, vi har alltid levt i församling" och en annan uttrycker: "Alla har varit med och backat upp uppgiften."

Men många berättar också att det varit tufft. Det som lyfts fram som svårigheter är arbetsbördan, upphackad semester på grund av läger och konferenser, olika livsrytm och partnerns sociala situation som pastorsfru/man. En pastor säger: "Jag kan tänka mig att du får ett svar av mig och ett annat av min fru. Det är inte alltid så enkelt att kombinera."

Ett genomgående drag hos både de som fortsatt och de som slutat är att det har varit svårare för barn än för partner. En pastor säger: "Min man har stöttat, vill att jag ska jobba i församling. Svårare med barnen." En annan berättar: "Våra vuxna barn tycker att uppväxten varit ok. Men det finns smärta i det. Alla barn har idag inte kvar den beaktelse som de växte upp med."

En ytterligare aspekt hos de som slutat är smärtan för familjen när avslutet sker på grund av konflikt vilket inte bara innebär att en förälder byter jobb utan att mycket av den sociala platsen för familjens liv försvåras avsevärt. En pastor berättar exempelvis att frun haft svårt att dela församlingsgemenskap efter det att ett avslut skett under konflikt.



## 2.2.2. Särskilda frågor till de som slutat sin tjänst (grupp 1)

### 2.2.2.1. När fungerade det?

När upplevde man "flyt" och när fungerade det i tjänsten? "När pusselbitarna faller på plats", alltså där gåvor och andliga utrustning fick komma till sin rätt. Ofta tycks det höra samman med att man också får känna att man är engagerad i ett "utåtriktat" arbete. Några kommentarer speglar detta. "Många döpta", då fungerade det." Alphakurser, Second Hand och engagemang utanför kyrkans miljö har också nämnts som situationer när det fungerat som bäst.

Förkunnelsen är också ett svar som återkommer. "Som föreståndare blev det ingen kontinuitet", i den uppgiften. "Det var svårt att vara visionär ledare och herde samtidigt." Svar som visar en frustration över att inte få leva i den kallelse och gåva man utrustats med. Flera anger att det fungerade nästan hela tiden. Flera svar uttrycker en tacksamhet över att fått vara i församlingstjänst.

Inom den gruppen anger de allra flesta att det har funnits perioder då det fungerat väl. Vi vågar därmed dra den slutsatsen att de allra flesta är lämpade och rustade för tjänsten som pastor. Få blir pastor av nyfikenhet eller för att testa och pröva på för en tid. Detta kan inge hopp om att det finns en möjlighet att fler skulle kunna tänkas återvända i tjänst. Många uttrycker en stor glädje över åren som pastor, trots att avslutet inte blev som man tänkt sig.

När församling och pastor får leva i den kristna kyrkans huvuduppdrag, "gå ut", då fungerar det som bäst. Vi kan ana en konflikt där pastorer ofta upplever att församlingen i alltför stor utsträckning ägnar sig åt de redan frälsta. Många av de som slutar i tjänst känner sig inlåsta bakom kyrkans egna väggar. Kanske det är alltför många av våra "evangelister" som inte får ett utrymme att blomma i sin gåva och därför lämnar sin tjänst.

Pastorns uppgift är till sin karaktär ett uppdrag som kan bli hur stort som helst. I Dan Rosen-dahls avhandling där frågan ställdes angående pastorns olika roller beskrivs upp till 47 olika roller som kunde inkluderas i pastorns uppgift. Många pastorer lever enligt detta i en "roll-stress". Hur mycket man än gör så finns lika mycket kvar att göra. Man slits mellan förväntningar från församlingen och det man längtar efter att få göra och som ligger i linje med den kallelse och gåva man identifierat i sitt liv.

Det är viktigt att församling, församlingsledning och pastor har en gemensam förståelse av vad det är att vara pastor. Där detta finns skapas en vila och "flyt" i uppdraget.

### 2.2.2.2. Faktorer som lett fram till avslut

Under rubriken avslutet ställdes ett antal frågor som alla syftade till att försöka förstå orsak och samband som ledde fram till ett avslutande av pastorstjänsten. Vilka faktorer blev avgörande? Hur lång tid pågick processen fram till avslut och vad var det som till slut gjorde att det verkställdes? En fråga berörde också ev. hjälp som påkallades i processen.

Här finns några som anger att det var ett helt naturligt steg, "jag fick tanken från Gud, om två år är det dags att göra något annat". En del lämnar den direkta anställningen men uppfattar det som ett naturligt steg och ett uttryck för Guds ledning.

I övrigt är orsakerna skiftande. Några har blivit uppsagda pga ekonomiska orsaker. Det är ett legitimt skäl till uppsägning men här uppstår ändå funderingar hos pastorn om det inte också funnits andra underliggande orsaker till uppsägningen. Här kan utläsas en saknad av en öppen och ärlig dialog om orsakerna till uppsägningen.

Sjukskrivning och utbrändhet syns också i våra samtal, bl.a. orsakad av konflikt och inre spänningar. Men här har vi också sett ex. på att man kunnat återvända i tjänst efter längre sjukskrivning.

En stor anledning till avslut handlar om konflikter av olika slag. Inom team, mellan församlingsledning och pastor, oenigheter kring förändringsprocesser. Förändring i ledarskap där ledarskapssyn krockar och oklarhet uppstår kring utformning av tjänster inom teamet. Någon uppfattar sig ha varit utsatt för en kupp av församlingsledningen och uppmanats att säga upp sig själv. Till detta kommer också egna inre konflikter hos pastorn med ensamhet, trötthet och bristande motivation. Svårigheten med att kombinera familjeliv och pastorstjänst kan också bidra till en känsla av att nu är det nog.

Processen i tid fram till ett avslut varierar kraftigt, men problemen syns ofta tidigt. Vi tror att det är angeläget att styrelserna och pastorn har rutiner för ärliga och raka samtal. Där frågor kan hanteras i ett tidigt skede. Den akuta fasen kan vara kort och ibland blir också avslutet plötsligt.

I intervjuerna framkommer att församlingsledningarna inte alltid är eniga i hur frågan ska hanteras och enligt pastorernas berättelse är också församlingarna ofta begränsat informerade om situationen. Det här skapar ofta en splittring och gör processen fram till avslut svår och tiden efter blir också svår att hantera. Församlingsledningen hamnar i kläm och det uppstår en förtroendekris som kan bestå över lång tid.

När det gäller frågan om man haft hjälp i processen fram till avslut så ser det lite olika ut. I anslutning till uppsägning så följer man det regelverk som finns och har ofta en kontakt med arbetsgivaralliansen och fack, så som arbetsmarknadens regelverk föreskriver. Dessutom har Pingsts församlingskonsulenter varit inblandade i ett antal processer. Här tror vi att församlingarna skulle vara mer alerta i att påkalla stöd och hjälp också från en samlad kompetens i Pingst. Pastorn har ofta haft samtal i processgrupper eller med processgruppsledare. I de intervjuer vi haft kan vi se att ca: hälften av de som slutat har haft den typen av kontakter. Efter avslutet har också många erbjudits själavård eller terapeutiska samtal.

Mer vanligt är ändå att pastorn själv säger upp sig men man hittar vägar till ett avslut med ett antal månadslöner där vissa arbeten fullföljs. Här förekommer också att pastorn är sjukskriven under uppsägningsperioden.

Är det möjligt att undanröja alla de faktorer som kan orsaka ett avslut? Det är knappast en realistisk förhoppning. Men vi tror att det finns åtgärder som kan bryta processen fram till ett avslut.

En ganska vanlig reaktion är att pastor och församlingsledning "biter ihop" och tror att det ska lösas sig. Man ber till Gud och hoppas på ett under. Här måste det ändå understrykas att det är viktigt att också föra ärliga och tydliga samtal om orsaker till uppkomna problem. Rutiner för sådana samtal måste skapas under goda omständigheter. När problem uppstår är det för sent att etablera dessa samtal. Problem behöver hanteras så tidigt som möjligt. För dessa samtal finns hjälp och vägledning på pingst.se och hos arbetsmarknadens parter.

Vi tror att församlingarna och pastorerna skulle vara mer alerta i att påkalla stöd och hjälp också från en samlad kompetens i Pingst. Gemenskapen i Pingst Pastor är viktig och har varit ett viktigt stöd för många. Ett fungerande mentorskap är av stor vikt och kan i det här sammanhanget vara av stor betydelse.

Några av pastorerna pekar på brister i egen förmåga vad gäller att leda team och förändringsarbeten. Konflikthantering är också ett område där man ser sina brister. Det framgår av våra samtal att steget från medarbetare till föreståndartjänst är stort. Många går också direkt från ALT utbildning till en föreståndartjänst. Detta bör Pingst och våra utbildningsinstitutioner särskilt tänka på. Här kan behövas uppföljning och kursverksamhet för att rusta pastorerna för en föreståndartjänst.

### **2.2.2.3. Vad hade kunnat förhindra ett avslut**

Några av våra viktigaste frågor gällde om något hade kunnat förhindra ett oönskat avslut. Vad hade eventuellt kunnat få dig att fortsätta. En viktig fråga var också hur ser du på ditt ansvar, församlingsledningens och eventuellt församlingens ansvar för avslutet. Vilket råd skulle du kunna tänkas ge till en pastor som hamnar i den situation du varit i. Svaren är naturligtvis en partsinlaga från pastorerna. Men vi tror att de berättelser vi tagit del av kan ge oss viktiga lärdomar och kan visa oss hur vi undviker oönskade avslut.

Några anger att det var ett självklart avslut: "det var färdigt". Det var ett beslut man fattat och upplevt en Guds ledning i. Sedan är kommentarerna skiftande vad gäller det som kunde ha förhindrat ett avslut. "Jag hade velat fortsätta men det hade krävts mer modiga samtal som kom på slutet men för sent." En del avslut handlar om problem inom team och relationsproblem till styrelsen och om detta retts ut kunde det blivit en fortsättning. I krisen som leder till avslut upplever man en ensamhet och tystnad runt sig. "Om det funnits uppbackning från kollegor..." då hade det kanske fungerat. Någon beskriver sedan hur tyst det blev när man meddelat sin uppsägning. "När jag berättat att jag skulle sluta hörde inte en enda kollega av sig. Det är verksamheter som förenar oss, inte relationer. Man är ensam."

Här finns också en medvetenhet om att man kanske borde sagt upp och slutat tidigare. En fortsättning var inte möjlig i den aktuella församlingen, "förtroendet var bränt". Men här ställs också frågan: "Kallelsen finns kvar, finns möjlighet att komma tillbaka i tjänst?"

Vem har ansvar för den uppkomna situationen som ledde till avslutet? Underlaget för sammanställningen här är egentligen svar på ett antal frågor som ställts i våra samtal.

Pastorerna beskriver sitt eget ansvar och lyfter bl.a. fram:

- Man drev förändringsprocesser utan att var noggrann med att förankra i styrelse och församling. En självkritisk kommentar är följande: "...du kan inte ta tuffa beslut om du har lågt förtroendekapital."
- Pastorer ser ofta i efterhand att man såg situationen lite alltför "svart och vitt". "Skyll inte på församling eller styrelse.... Det handlade nog mer om mig själv än de andra."
- Rädsla för att ta tag i konflikter i tid: "Låt inte konflikter leva för länge." Här finns också en insikt om att man faktiskt inte alltid tog ett ansvar som andlig ledare. "Jag vågade inte riktigt ta den ledarroll jag faktiskt hade."

- Bristande kompetens i att leda förändringsprocesser, teamledarskap och konflikthantering m.m.
- Vikten av att bakgrundskolla även församlingar. "Jag borde ha kollat upp församlingen bättre - det visade sig att de gjort liknande saker mot tidigare pastor."

Styrelsernas ansvar kan sammanfattas i några punkter:

- Församlingsledning och styrelser uppfattas som för passiva i sin roll som arbetsgivare. Styrelsernas sammansättning har inte alltid den nödvändiga bredden och kompetensen i frågor som handlar om arbetsgivaransvaret.
- Saknades öppna och modiga samtal om problemen. När de "väl kom till stånd så var det för sent."
- Bristande ansvar för arbetsbetsbeskrivningar och kunskap om innehållet. Man skapar en föreställning om förändringsvilja men som inte backas upp när detta sedan ska förverkligas.
- Bristande enighet i styrelserna är en komplicerande faktor, som försvårat öppna samtal. Här finns också hänvisning till en bristande öppenhet mot församlingen som då också upplevt splittring i fråga om pastors situation.
- Församlingsledningen bör ta ansvar för att se till att pastorer har ett fungerande mentorskap.

Församlingens ansvar kan sammanfattas i följande punkter:

- Församlingen var för passiv. "Jag försökte få till ett team av frivilliga men ingen ville". Man har idéer om vad som borde utföras men det är "pastorn som ska göra det".
- Församlingen var för passiv i att efterfråga information från församlingsledningen i frågor som gäller pastorstjänster och i anslutning till påtvingade avslut.
- Det ges utrymme för "starka personligheter" eller andra intressegrupper som blir ett hinder för ett nödvändigt förändringsarbete.
- Ett bristande utrymme för ett andligt ledarskap. En pastor konstaterar: "Det måste vara utrymme för andligt ledarskap, inte toppstyrt men heller inte föreningsmodellen där allt ska röstas om".

När man svarar på frågan om råd till andra pastorer som hamnar i samma situation som de själva har varit i, är några svar särskilt framträdande: "Få en mentorsrelation, men det ska inte vara ditt ansvar att fixa det, det ska erbjudas".

Andra råd handlar om att inte låta konflikter leva för länge, att ta tag i dem i tid. När det gäller förändring och stora beslut så behövs ett stort "förtroendekapital".

Steget från pastorsutbildning till en föreståndartjänst eller att gå från medarbetare till föreståndare är stort. Här behövs en bättre förberedelse och introduktion. I gruppen pastorer som stannat i tjänst syns väldigt tydligt att man har haft stor nytta av de första åren i tjänst, där man fått vandra tillsammans med erfarna föreståndare. Därmed fått sakta växa in i uppgiften som pastor och föreståndare.

Pastorers kunskap inte minst på områden som gäller att driva förändringsprocesser, konflikthantering och teamledarskap behöver förstärkas. Här finns en viktig uppgift där Pingst och ALT behöver samverka.

Ensamhet är en upplevelse många pastorer beskriver. Det gäller båda grupperna. Den struktur som formats de senaste åren genom Pingst Pastor har fått ett stort genomslag. Allmänt omvittnas betydelsen av det nätverket som bildats. Här finns ändå mer att göra. Flera betonar att alla pastorer borde ha en mentor. Det skulle närmast vara obligatoriskt.

Vikten av referenser i anslutning till anställningar betonas. "Jag borde ha kollat upp församlingen bättre - det visade sig att de gjort liknande saker mot tidigare pastor." Vi tror att referenser är viktiga inte bara vad gäller pastorn men också gällande församlingar.

Församlingsledning och styrelser beskrivs i flera svar som för passiva i sin roll som arbetsgivare. Styrelsernas sammansättning har inte alltid den nödvändiga bredden och kompetensen i frågor som handlar om arbetsgivaransvaret.

Församlingen är en miljö där vänskap och goda relationer prioriteras, också mellan församlingsledning och pastor. Men det kan också försvåra öppna och ärliga samtal. Församlingsledningen måste vaka över att rätt personer hanterar personalärenden och ta ansvar för de svåra samtalen.

Hela församlingsledningen bör regelbundenhet uppdateras på pastorernas arbetsbeskrivningar och arbetssituation. Pastorer vittnar om att man känt sig utlämnad för orättvis och osaklig kritik och saknat ett gemensamt stöd från församlingsledningen. När kritik pyser fram från församling och medlemmar har församlingsledningarna inte alltid förmåga att sortera fram vad som är relevant och konstruktiv kritik. Det måste finnas en gemensam förståelse kring vad som är en rimlig arbetsinsats med hänsyn till avtalad och lagstadgad arbetstid.

Församlingsledningen ansvarar för att man har rutiner för återkommande samtal med pastorer och medarbetare och inte försöker få detta samtal till stånd när bekymren hopar sig. Dessa samtal är minst lika viktiga när allt fungerar och bygger upp ett nödvändigt och ömsesidigt förtroende. En av pastorerna beskriver att vi hade ett "förtroendekapital så vi kunde ta oss igenom detta och jag fick ett bra avslut". Ett gott förtroendekapital bygger man upp under de goda omständigheterna.

Församlingarnas ansvar kan handla om att man inte månat om att få en verklig insyn i processen kring avslutet. Om det handlat om ekonomi har de inte fått möjligheten att ta ansvar genom ökad insamling.

Traditionellt är Pingst en rörelse som betonat det andliga ledarskapet och församlingarna har varit pastorsledda. Samtidigt finns det självklart en koppling till den traditionella föreningsmodellen. Vi kan behöva ett fördjupat samtal om vilken församlingsmodell vi vill bygga.

#### **2.2.2.4. Tankar om ett framtida återvändande till tjänst**

Vi har också ställt frågan om man haft en önskan om att återgå i tjänst och vad som eventuellt hindrat att man inte vågat gå in i en ny pastorstjänst.

I drygt hälften av de samtal vi haft uttalar man en önskan och förhoppning om att kunna återvända till uppgiften. Några anger att man stänger inga dörrar men samtidigt uppfattas vägen tillbaka som svår. Dels har processen runt avslutet skapat sår som behöver läkas. Förtroendet för församlingen har skadats inte bara hos pastorn utan också i familjen. "Jag kan nog tänka mig en församlingstjänst i framtiden, men det kommer ta tid innan min familj vill det" är en av kommentarerna.

Självförtroendet har också fått sig en knäck och man uttrycker tvivel på både kallelsen och sin egen lämplighet för uppgiften. "Jag kände att jag var kallad, men var jag ändå inte det?"

Många beskriver också en tystnad som uppstår runt ett avslut och man ser inte riktigt hur man ska kunna finna en väg tillbaka. "Har inte blivit kontaktad bara kort i början sedan har det varit tyst".

Pastorer har möjlighet att fortsatt vara en del av Pingst Pastor under en tid efter avslutad tjänst. Men när man samtidigt måste söka sig ut på arbetsmarknaden så blir möjligheten begränsad vad det gäller att delta i Pingst Pastor och dess processgrupper. Här kan det finnas anledning för Pingst att fundera över hur man kan skapa mötesplatser med dem som lämnat sin tjänst. Våra samtal visar att det finns en längtan tillbaka. Ca hälften av våra intervjuade uttrycker den förhoppningen.

I samtal med SAM (Svenska Alliansmissionen) framkom att där finns en rutin på att återsamla ordinerade pastorer, som inte är kvar i församlingstjänst, vartannat år, för en uppdatering kring samfundets situation. Deras erfarenhet är att om man återvänder i tjänst sker det oftast ganska snart i tid efter ett avslut. När åren går blir vägen tillbaka längre och svårare.

#### **2.2.2.5. Relationen till församlingen efter avslutet**

De flesta som avslutat sin tjänst står fortsatt kvar i församlingen och dess gemenskap. Några har tydligt kunnat engagera sig som volontär i församlingens olika uppgifter. Flera är aktiva i förkunnelse i sin församling, också där man avslutade sin tjänst. De flesta säger att man fortsatt lever i sin kallelse. Några ser det som att man bara har fått en annan plattform, men också där tjänar man Gud.

Ändå finns ett antal tydliga beskrivningar om att relationen till församlingen är fortsatt sårig och svår. "Svårt att gå till församlingen idag, det är lite pausat". Några har valt att söka en ny gemenskap i en annan församling.

Påtvingad eller oönskat avslut av pastorstjänst är att anse som en synnerligen traumatisk upplevelse. Något av det värsta en pastor kan uppleva. Våra samtal bekräftar detta. Någon vittnar om hur det orsakat psykisk ohälsa och resulterat i diagnosen PTSD (Posttraumatiskt stressyndrom). Det är djupa sår inte bara hos pastorn men också hos livskamrat och övrig familj. Därför är det ändå hoppfullt att det i våra samtal finns vittnesbörd om att man i svåra avslut också funnit vägar till fortsatt fungerande relationer.

Vi tror att det är angeläget att församlingsledningen/församlingen och pastorn där avslutet skett kan mötas för avslutande "exit"-samtal. Naturligtvis under förutsättningen att alla parter är positiva till ett sådant samtal. Inte för att medla eller fördela ansvar men där alla parter ges möjlighet att själv granska sitt agerande och beskriva vad som hänt. Här kan det också bli ett moment av gemensamt lärande som kan lägga en grund för helande och försoning.

Detta samtal kan parterna kanske föra själva om man har en manual eller struktur att följa. En sådan mall finns tillgänglig på pingst.se under "Pastorn och tjänsten".

### **2.2.3. Särskilda frågor till de som stannat kvar i tjänst (grupp 2)**

#### **2.2.3.1. Synen på ledarskapsrollen**

Hos de som fortsatt ställde vi frågan om hur den roll de förväntats ta som pastor stämt överens med deras egen syn på sin roll.

Många beskriver att rollen genom åren förändrats och beroende på plats och församling sett lite annorlunda ut. Flera uttrycker att det krävs flexibilitet och en pastor säger: "Min identitet är att vara jag - jag utför min tjänst inte för rollens skull men för verkets".

Några pastorer beskriver att de förväntats inta en roll som de inte känt sig bekväma med. Någon beskriver det dock som att det också varit ett sätt att växa och utvecklas. Men flera nämner att en förväntan på pastorer är att vara tydliga ledare som kliver fram och tar för sig. Några av pastorena har inte känt igen sig i det och upplevt att det varit ett skav.

Några pastorer nämner att förväntningarna inom församlingen kan vara blandade och ibland till och med motstridiga. Någon nämner också skillnaden i generationers förväntningar och säger: "Generellt de äldre mer uppmuntrande, yngre större krav." En pastor berättar att hen lagt mer tid på predikningar än hembesök, ett uttalande som tyder på att det finns en spänning i vad som bör prioriteras.

#### **2.2.3.2. Förvaltarskap och förändring**

Gruppen som fortsatt fick i intervjuerna frågan om hur balansen mellan förvaltarskap och förändring/utveckling har fungerat.

Det som sticker ut i den här frågan är att nästan samtliga pastorer beskriver sig själva som förvaltare eller delvis förvaltare. En pastor säger: "Jag är i grunden förvaltare och har inte drivit stora förnyelseprojekt" och en annan säger: "Jag är lite mitt emellan. Tycker inte man måste göra det vi alltid gjort. Men det är viktigt att man känner igen sig."

Det finns också spår i intervjuerna av att pastorer ibland hålls tillbaka av församlingen. Exempelvis säger en pastor: "Det har funnits utrymme för förändringar och initiativ. Men inte alltid, ibland behöver man backa" och en annan säger: "Ibland har vi haft för få evangelister och väl många herdar i församlingarna." Att det kan kosta på med förändring är också något som pastorena påpekar och en pastor beskriver: "Man har ju sökt utmaningar också. Inte alltid så populärt att ta ut en ny riktning. Man får bortse från att människor varit besvärliga." Vi har tidigare i rapporten visat att en av de största faktorerna för konflikt i församlingarna, är just förändringsprocesser. Gruppen som fortsatt har alltså undvikit allvarliga konflikter på detta område. Två möjliga slutsatser man kan dra av detta är antingen att man måste ha ett mått av förvaltarskap för att kunna hålla i längden. Den andra möjliga slutsatsen är att man efter många år i tjänst har lärt sig balansen mellan förvaltarskap och förändring.

En av pastorena beskriver förtroende som byggs upp över tid som en viktig faktor i förändringsprocesser: "Själv kanske mer förvaltare men vill förändring. Det har varit en kamp att förändra, men lättare idag än tidigare. Kanske för att de är trygga med mig." En annan

pastor beskriver: "Man behöver bygga lite extra förtroende inför förändringsprocesser." Att låta förändringsprocesser ta tid är något som också dyker upp i intervjuerna. En pastor berättar: "Jag är en producer. Tänker framåt samtidigt som jag insett att det inte är farligt när något tar tid. Tvärt om."

Att driva förändring verkar dock vara viktigt och för den som har en större dragning till förvaltarskap finns utmaningen i att lära sig att driva förändring. En av pastorerna säger: "Som person är jag förvaltare och sköter om så att det håller länge. Fått lära mig att utveckla och förändra. Med åren har insett att jag måste förändra."

En av pastorerna uttrycker viss kritik mot den förändringskultur som finns idag när den uttrycker: "Idag ska allt förändras och kanske för mycket."

För att kunna stå kvar i tjänst länge verkar både förmågan att driva förändring, men också förmågan att ha tålamod, behövas. Som rörelse skulle vi kunna fundera över var vi driver gemensamma linjer för förändring. Risken är att de processerna i för hög grad hamnar i pastorsforumen och i för låg grad sker i församlingsledningsforum. Det riskerar att leda till att pastorer, i högre grad än församlingsledningar, inspireras till förändring och därför stöter på konflikt när de börjar driva på hemmaplan. Kan vi som församlingsrörelse bli bättre på att hjälpa våra församlingsledningar att vilja förändring?

Den andra delen som sticker ut för viktig reflektion är huruvida våra unga pastorer får tillräcklig förståelse för förändringsprocessers tröghet och hur man hanterar motstånd till förändring.

### **2.2.3.3. Att sluta eller att stå kvar?**

Har du mött en outtalad förväntan att sluta och ta en annan tjänst eller ett påstående att "du är nog färdig här"? Har du övervägt att sluta vid något tillfälle och vad var anledningen till detta? Vad fick dig att fortsätta?

Den lite outtalade frågan om att sluta har många anat även om man inte mött den så direkt. Ofta har man i tid förekommit frågan genom att själv ta beslut om att säga upp. Några har uttryckt att man "själv känt när det varit dags". "Jag har ägt den frågan och inte känt mig tvingad att sluta."

När man sedan svarar på frågan om man själv övervägt att sluta så har den tanken funnits hos de allra flesta. Orsakerna varierar: Tvivel på sin egen lämplighet, avsaknad av framgång eller problem med församlingens ekonomi eller orimliga förväntningar från församling och ledning. "[Jag] fick överta en vision som inte var min egen, väldigt tydligt definierad [av andra], det blev en stor börda." "Det svåra i det här jobbet är att avläsa resultat. Det finns alltid 10 uppgifter till att göra." Det är ganska representativa svar för orsaker till att man varit nära att sluta.

Här framgår också att man ofta ställer den här frågan till sig själv. Det har resulterat till att man också sagt upp sin tjänst och gått vidare. "Jag har nog slutat i tid och sagt upp i frid. Gud har lett mig in i nya uppgifter." Pastorerna har utvecklat lite olika strategier för att möta den där tanken att säga upp. "Jag tar det aldrig när jag är down." Om man slutar i en känsla av misslyckande så blir det ett misslyckande till. Andra har för en tid engagerat sig i andra uppgifter, exempelvis att studera eller tagit en paus men sedan återkommit i tjänst.



Ett väldigt tydligt svar från pastorerna som stannat i tjänst är att man aldrig riktigt på allvar har övervägt att sluta. Anledningen till detta är att kallelsen har burit. Inte minst förkunnandet har burit också i de svåra tiderna.

#### **2.2.3.4. Konflikter och återkommande problem**

Pastorerna som stått kvar i tjänst har också svarat på frågorna angående vilka typer av konflikter/skav som återkommer, vilka processer som är svårast i församlingarna och på vilket sätt man tagit sig igenom problemen.

Vi ser i våra samtal att pastorerna har ett stort stöd av sina familjer. Ändå så märks att när det kommer till pastors inre skav eller konflikt kan det ofta handla om svårigheten med att kombinera familjeliv och församling. Inte minst under småbarnstiden. Lite längre upp i tonåren kan barnen bli mer påverkade av eventuella konflikter och problem i församlingen. Det kan leda till avståndstagande till församlingen, vilket blir en extra börda för pastorn.

Mycket konflikter i församlingar handlar om kulturfrågor, som gudstjänstmusik. "Typ, var ska stolarna stå." "Ingen gillar när man möblerar om men när det är gjort tycker de flesta om det." "Det svåraste är att förändra invanda mönster." Här krockar ofta generationerna med varandra. Man "talar inte samma språk" och man förlorar viljan att förstå och blir hårda mot varandra. Någon uttrycker att "attitydfrågor har varit orsak till konflikt och jag har fått tala klarspråk som tagits emot väl". Sättet att tala och uppträda mot varandra är avgörande för församlingens gemenskap och möjlighet att hålla samman över generationsgränserna.

Ganska sällan handlar konflikterna i församlingen om teologi. I några sammanhang ser vi att detta har förekommit. Mer vanligt är nog konflikter kring personers inflytande och "makt". Olika sårintressen i församlingen kan krocka med varandra. Hur prioriterar vi resurserna, barn och ungdom eller inköp av nya stolar? Stora projekt som kyrkbyggen skapar nästan alltid spänningar och konflikt. Någon pastor noterar också att det finns en spänning mellan "församlingsrörelse och föreningsrörelse".

I gruppen som stannat i tjänst möter vi ganska påtagligt att många inte direkt uppfattar att man behövt ta sig genom så stora konflikter. Visserligen finns alltid konflikter i en församling. Någon konstaterar: "Det är mycket samma saker som återkommer. Människor som tror att allt är enkelt. Ständiga diskussioner." Konflikterna har i allmänhet inte direkt berört pastorn själv. Det har oftast mer handlat om svårigheter kring medlemmar eller andra verksamheter. Församlingsledningen har oftast därför kunnat stå tillsammans i konflikten eller svårigheten. Pastorer ger också uttryck för att "jag har inte tagit alla strider utan frågat vilket pris måste jag betala för konflikten".

I frågan om hur man tagit sig igenom eller förbi svårigheterna, där pekas på betydelsen av livskamratens och familjens stöd. Även om det här också konstateras en ensamhet kring pastors tjänst: "Jag håller nog väldigt mycket för mig själv." Det finns områden där också de allra närmaste måste ställas utanför.

Kollegor utifrån har ofta varit en stor hjälp. "Det behövs perspektiv utifrån ibland, värdefullt med hjälp från kollegor." Flera vittnar om goda medarbetare och goda relationer inom styrelse och församlingsledningar. Mentorskap och handledning har varit viktigt. Ofta har mentorerna här varit mera informella, exempelvis en föreståndare man tidigare varit medarbetare till. Pingst har också varit en hjälp för den här gruppen pastorer i olika svåra situationer.

Hur tar vi hand om pastorn och pastorsfamiljen? Församlingen är inte bara en "arbetsplats" för pastorn, det är ett andligt hem för hela familjen. Måste pastorn lämna kan det bli en förlust av vänner, lekkamrater och ett stort socialt nätverk. Församlingen behöver bli en extra god arbetsgivare som inräknar också pastorsfamiljen. Historiskt har våra församlingar ofta varit duktiga på detta. Detta är en sak att fortsättningsvis vårda och utveckla.

Den kollegiala gemenskapen har uppenbarligen haft stor betydelse för att ta sig igenom kriser. Viktigt att rörelsens pastorer prioriterar Pingst Pastor och dess gemenskap. Pastorer som stannat länge i tjänst började i en tid när man ofta gick bredvid en erfaren föreståndare. Detta har varit värdefullt och viktigt. Pingst Pastor kan vara vår tids sätt att "gå bredvid" och fungera också som ett mentorskap för alla rörelsens pastorer.

### **2.2.3.5. Att förändras och växa som ledare**

Hur förändras man som ledare under många år av tjänst? Växer man eller krymper man? Och vad finns det för olika faktorer som bidrar till uthållighet?

Flertalet pastorer inom gruppen som fortsatt har förr eller senare övergått till en föreståndarroll, efter att ha haft flera olika typer av medarbetarroller innan. De pastorer som axlat föreståndarrollen i ett relativt tidigt skede har upplevt detta som utmanande men också givande och utvecklande. En pastor sa: "Jag sköt ifrån mig den absoluta ledarrollen [i början] ... Det fick jag omförhandla, våga kliva in i att ta den biten, det kanske jag gjorde frimodigare på slutet än i början på min föreståndartjänst."

Det finns ett tydligt element av lärande och positiv erfarenhet i gruppen som helhet. Två förändringar som nämns av flera pastorer är för det första att man upplever att man blivit mindre rädd och konflikträdd med åren. Till viss del beror detta på ökad försiktighet/medvetenhet, men framförallt har man lärt sig hur man ska samspela med andra samt när det är bättre att avvakta och ha tålamod i en process som riskerar att väcka känslor.

Väldigt få säger att de behövt ge upp något som de tror på (en riktning, övertygelse, förändringsprocess, mm), men man tänker mer ur ett långsiktigt perspektiv för att nå dit. Det andra som nämns, och som till viss del hör ihop med det första, är att man blivit mer tydlig med åren. Bland annat sa en pastor så här: "Jag hoppas också att jag är en tydligare ledare idag, att inte utgå från att folk förstår vad jag menar första gången jag säger det. Också våga deklarerar: det här tror jag ska vara vårt fokus nu."

Man kan helt klart säga att det har varit positivt med en växande erfarenhet. Ibland har också möjligheten att få byta roll, eller ägna sig åt ett sidouppdrag (t.ex. självårskurser, fortbildning, mm) gett nya perspektiv och ny energi. De flesta upplever också att de fått vara sig själva i sina pastorstjänster, men något undantag finns där man just som föreståndare känt att detta varit svårt.

När man tittar på specifika faktorer som bidragit till att pastorer varit kvar i tjänst över en lång tid, kan vi till att börja med konstatera att det sällan handlat om att man sluppit utmaningar.

Såsom beskrivits tidigare har majoriteten av pastorerna periodvis mött olika slags prövnin-  
gar. När vi tittar på vad pastorerna nämnt i intervjuerna, är det framförallt fem olika faktorer  
som nämns återkommande som anledningar till att man stått kvar i tjänst.

- Nästan alla talar om vikten av kallelsen och relationen till Gud. Kallelsen har gett riktning och meningsfullhet och burit både i med- och motgång. En pastor sa: "Jag tänker att det är Guds nåd, och Hans omsorg. Det har inte bara varit svårigheter, man har upplevt Guds tilltal och närvaro på olika sätt."
- Majoriteten av pastorerna nämner att de känt en tydlig uppbackning och uppmuntran framförallt från sina församlingsledningar, men också från sina team och från kollegor inom rörelsen. Några av de många ord som nämns för att beskriva församlingsledningens positiva inverkan är: "stöd, uppmuntran, förståelse, engagemang, förtroende, vänskap, respons".
- Några av pastorerna nämner att personlig envishet och uthållighet, fysisk såväl som psykisk, har varit en bidragande orsak till att de varit kvar.
- Det nämns hur viktigt det varit med stöd från eventuell livskamrat och familj.
- Vikten av en god församlingsmiljö nämns också: "Församlingen behöver ha fokus på vad som är viktigt i Guds rike." En annan pastor sa: "Jag har också arbetat i församlingar som vill något." Och ytterligare ett fantastiskt citat är: "Församlingens bönetanter har stått med mig."

Utöver dessa fem faktorer nämns också saker som utbildning, ödmjukhet, prestigelöshet och förmågan att ge sig själv tid att vila som viktiga för att stå kvar länge i församlingstjänst.

Vilka positiva effekter ser man av att "hålla ut i tjänsten"? Flera pastorer uttrycker en stor glädje och meningsfullhet i kallelsen och de uppgifter den medfört. "Det bästa är att få... samarbeta med Gud." Som vi sett ovan upplever de allra flesta en utveckling och personlig mognad. Dessutom är det ofta bra för en eventuell familj att få bli kvar på samma plats och hinna rota sig med skola och vänner.

Två ord dyker upp i majoriteten av intervjuerna: "förtroende" och "samhälle". När man är kvar länge på en plats, byggs det upp ett förtroende när församlingen ser att man menar allvar med att dela deras resa. "Man får inte förtroende genom en titel, idag måste det också förtjänas." Det ger trygghet och stabilitet och kan i många fall förenkla förändringsprocesser. "Lång och trogen tjänst signalerar något, jämfört med att lansera en vision och sedan dra." Det andra ordet, "samhälle", handlar om den positiva frukten av att bli ett med det samhälle man bor i. Det i sig ger också ett brett förtroende och en möjlighet att nå ut som pastor och som församling.

Det verkar inte vara någon större skillnad på just kallelsemedvetenheten mellan de som slutat och de som fortsatt. Nästan samtliga pastorer i bägge grupperna uttrycker att detta varit viktigt och bärande. Alltså är det andra faktorer man får titta på för att söka efter möjliga anledningar till att man slutar eller fortsätter. Den tydligaste kontrasten jämfört med de som slutat verkar vara stödet från församlingsledningen. Nästan alla pastorer som har fortsatt har nämnt detta som något mycket positivt, medan det bland dem som slutat i flera fall har varit just konflikter/spänningar mellan pastor och församlingsledning som har lett till ett avslut. Vilka slutsatser kan vi dra av detta? Hur skapar man ett bra samarbete mellan pastor och församlingsledning?

## 2.3. Samtal med församlingar

Vårt uppdrag var att också ta kontakt med församlingar. Vi har samtalat med 17 församlingar. De allra flesta av dessa har någon gång varit arbetsplats för någon av de pastorer vi intervjuat (i bägge grupper), men vi har inte avslöjat vilka det handlar om.

- 5 församlingar, < 150 medlemmar
- 9 församlingar, 200-600 medlemmar
- 3 församlingar, 700-1300 medlemmar

De här församlingarna är idag arbetsgivare åt sammanlagt 36 pastorer. En församling saknar f.n. föreståndare.

### 2.3.1. Församlingarna som arbetsgivare

Personalansvaret i samtliga församlingarna ligger hos styrelserna. Några församlingar har utsett ett personalråd, men där finns alltid en koppling till styrelsen. Vanligaste är att styrelsens ordförande och någon/några ytterligare från styrelse eller äldstekår har personalansvaret. Ibland kompletteras det med någon medlem från församlingen. Här finns i allmänhet inga särskilda riktlinjer. Man hämtar ledning från arbetsmarknadens parter, andra har erfarenheter från arbetslivet som anpassas för situationen i en församling. I synnerhet i de större församlingarna har föreståndaren också personalansvaret för sina medarbetare. Det inkluderar också lönesättande, även om det alltid är styrelsen som beslutar i dessa frågor. Alla församlingar anser att omsorgsfrågorna finns med i samtalen med anställda.

På frågan hur man uppfattar sig själv som arbetsgivare ger församlingarna sig själva ett ganska gott betyg. Man känner sig trygg i den rollen. "Vi har gjort en resa och lärt av misstagen" är en kommentar. Någon har ställt frågan till sina anställda och fått ett bekräftande på att man tar ett bra ansvar. Alla församlingar är anslutna till Arbetsgivaralliansen och omfattas därmed av det kollektivavtal som slutits med facket, Vision Ekumeniska.

Anställda uppmuntras till anslutning till a-kassa. Anslutning till fack beskrivs som den anställdes eget beslut, men man kan ändå förstå att församlingarna inte motarbetar detta. Facket uppfattas av församlingarna som en viktig och nödvändig part särskilt i anslutning till avslut och uppsägningar.

En del församlingar uppmuntrar också sina anställda att skaffa en mentor. Någon konstaterade att "Idag bygger rörelsen in detta mer genom ALT", vilket uppfattades som mycket viktigt. I flera samtal med pastorerna uttrycks att mentor borde vara en självklarhet.

Församlingarna har med något undantag alla sökt hjälp i anslutning till sitt arbetsgivaransvar, vid avslut eller vid uppsägning av tjänst. Vanligast har varit arbetsmarknadens parter men Pingst har också ofta kontaktats. På pingst.se finns vägledning för församlingarna som alla är medvetna om.

### 2.3.2. Anställningar

I fråga om anställningsprocesser anger församlingar att man prövat olika modeller vad gäller annonsering eller traditionell rekrytering med rekommendationer och "headhunting". Inget tillvägagångssätt beskrivs egentligen som mer framgångsrikt. Det som också lyfts här fram är vikten av noggrannhet i fråga om referenser och rekommendationer. Svåra avslut kan aldrig helt undvikas men bästa sättet att minimera risken för detta är goda rekryteringar.

En fråga handlade om församlingens vision och vad den betyder i anslutning till rekryteringar. De flesta församlingar har en uttalad vision för sin verksamhet. I samtal inför en eventuell anställning så förs samtal om denna. Oftast är tanken att pastorn ska tillsammans med församling och ledning utveckla visionen. Pastorn förutsätts vara visionsbärare och ta ett ansvar för utveckling och implementering av visionen.

Arbetsbeskrivningar är en ganska sen företeelse, 90-tal och framåt. Detta överensstämmer med pastorernas berättelser. Samtliga anställda pastorer har en sådan. Övriga funktioner i församlingen har i allmänhet en mer begränsad arbetsbeskrivning.

Alla församlingar beskriver att det förekommer öppna och ärliga samtal om pastors arbetsinsats. Men när problem uppstår så konstateras ofta i efterhand att man var för sen med att inleda ärliga och öppna samtal om uppkomna problem. Här kan spåras ett glapp mellan vad man i teorin vet att man borde göra och vad man faktiskt gör.

När det gäller övriga samtal om pastorernas arbete och insats, så "hörs det från församlingen". "Men har tydliga träffar med ex. barn- och ungdomsledare som indirekt blir utvärderingar". Det konstateras att det är svårt att hantera synpunkter från församlingen, det är "många arbetsgivare i en församling". Det konstateras att styrelser eller "personalansvariga måste kunna säga emot ibland".

### 2.3.3. Avslut av tjänst

Alla församlingar beskriver erfarenheter av personalproblem. Nästan alla har haft situationer av påtvingat avslut, antingen en form av "utköp", uppgörelse med frivillig uppsägning eller uppsägning pga arbetsbrist. Även den sista formen av uppsägning har på olika sätt ofta varit komplicerad.

De här processerna beskrivs nästan utan undantag som mycket arbetsamma. Ofta har det orsakat splittring inom församlingsledningarna och inte så sällan också i församlingen. Även när den akuta situationen har lösts så kan det finnas kvarstående problem under ganska lång tid.

I teorin finns kunskapen om hur den här typen av problem borde hanteras, men i verkligheten blir det svårare. Församlingarna pekar självkritiskt på att hela församlingsledningen inte alltid blir involverad i processen. Det blev inte rätt person som fick uppdraget att föra samtal med pastor om problemet. Samtalen kommer in för sent och kommunikationen till församlingen blir också senfärdig.

Ansvaret för den uppkomna situationen uppfattas ofta som delat. Pastorn saknade en förmåga att själv se problemen. "Pastorn måste vara ärlig mot sig själv, fungerar det? Kan jag ändra, annars ta konsekvenserna." En del församlingarna uppfattar att pastorn har ett betydande eget ansvar för att äga frågan om avslut och uppsägande.

Sitt eget ansvar beskriver man med att man borde ha varit mer noggrann med referenser innan anställning. Tydligare arbetsbeskrivningar vad gäller arbetsinsatser som skulle göras. Inte väntat så länge med att ta tag i problemet. "En lite röststark grupp var problemet, [vi] borde hanterat det tidigare. Borde enats i styrelse inkluderat pastor och talat med en gemensam röst."

När sedan församlingar svarar på frågan hur avslutet hanterats så hänvisas oftast till arbetsmarknadens regelverk. Här finns anvisningar att följa och arbetsmarknadens parter bistår med hjälp. Församlingarna har nästan utan undantag sökt denna hjälp. Pastorerna har också fått stöd genom exempelvis St: Lukasstiftelsen eller genom Pingsts erbjudande om självvårdssamtal. Alla utnyttjar inte dessa möjligheter, men församlingarna är i allmänhet beredda att ta ekonomiskt ansvar för detta.

Det framgår ändå, särskilt när avslut handlat om bristande förtroende eller samarbetsproblem, att församlingar frågar "hur gör vi nu". Om möjligt önskar alla ett avslut som är ordnat och kan resultera i en fortsatt kontakt. Avslutande samtal är svåra och här saknas ofta kunskap. I våra samtal med församling och pastor har vi ändå sett att ett bra avslut är möjligt. Relationer har helats och gemenskapen fortsätter.

Vi tror att Pingst kan göra mer för att stärka församlingarna som arbetsgivare. Stora församlingar har egna resurser och kompetens gällande HR frågor. Men många mindre församlingar har inte tillgång till en sådan kompetens. Det material som finns tillgängligt på pingst.se är viktigt men kan ytterligare lyftas.

Angående arbetsbeskrivningar finns olika modeller: några är mer övergripande, andra mer innehållsrika och preciserade. Vi uppfattar inte att den frågan är av en så avgörande betydelse. Det som däremot är av stor vikt är att det finns ett fungerande, regelmässigt samtal om pastors arbetsituation. I samtal med församlingarna har vi mött exempel på att årliga samtal också kunnat vända situationen. Ett förväntat påtvingat avslut avväjdes och det skapades en grund för en fortsatt tjänst där problem undanröjdes och förtroendet återupprättades.

Kompetenshöjande i församlingsledningarna vad gäller arbetsgivaransvar är nödvändigt. Tidigare fanns de s.k. kassörskonferenserna inom Pingst. En uppgradering eller fortsättning av detta skulle vara välkommet. I samtal med Vision Ekumeniska uttrycks där en vilja att genomföra seminarier i samband med Pingst ledarsamlingar. Flera påpekar också att föreståndarna har ett behov av utbildning i dessa frågor. Många av dem har ett tydligt personalansvar till sina medarbetare.

Styrelserna ska vara medvetna om sitt ansvar att följa gällande avtal kring medarbetarsamtal, lönesamtal och regelbundna arbetsavstämningar. Manualer och riktlinjer kan hämtas från Vision Ekumeniska, Arbetsgivaralliansen men också på pingst.se.

Angående anställningar så är referenser av största betydelse. Det är ett ansvar för alla parter, också för pastorn att undersöka församlingen och dess situation. Årliga samtal påpekas av många, särskilt i samband med problemsituationer. Men detsamma måste gälla inför en rekrytering. Församlingen har ett ansvar för att beskriva sig själv, vilka vi är och riktningen vi vill gå m.m. Pastorn ska på samma sätt vara öppen med den tanke och vision man bär för församling och verksamhet.

Pastorn har ett eget ansvar för att avläsa situationen i församlingen. Till hjälp för detta måste det finnas ärliga samtal. Fungerande medarbetarsamtal är bra tillfällen för detta.

”Exit”-samtal bör om möjligt ske. Här kan alla parter beredas möjlighet att beskriva sin verklighet av den uppkomna situationen. Syftet är att lära sig mer och bättre förstå hur liknande situationer kan undvikas i framtiden. Flera församlingar beskriver ändå hur en del svåra erfarenheter på det här området har gjort dem till en bättre arbetsgivare.

### 3. Slutsatser och råd

Vi tror att Gud har olika vägar för oss. Den som lämnat en pastorstjänst kan göra det också utifrån en bestämd övertygelse om att det är Guds väg. Det är dock alltför många som upplever att man hamnat i ett påtvingat och oönskat avslut. För många församlingar har detta också lett till svåra processer och ofta splittring och utdragna konflikter. Dessutom innebär det en stor förlust att många överlåtna och rikt andligt rustade pastorer inte får fungera i den tjänst man är kallad till. Här behöver Pingst, församlingar och pastorer tillsammans samverka för att undvika en sådan utgång.

Båda grupperna beskriver sig som ganska väl förberedda för uppdraget som väntade. Kallelsemedvetenheten är mycket viktig och bärande för tjänsten. Här kan inte utläsas någon skillnad som kan vara avgörande för fortsatt tjänst.

I båda grupperna finns en mycket gedigen erfarenhet av församlingstjänst. I gruppen som fortsatt började man ofta med att ”gå bredvid” en erfaren pastor/föreståndare. Om man jämför utbildningsnivå, finns det en något högre andel bland de som fortsatt som har läst en längre teologisk eller pastorsförberedande utbildning. Det kan förklaras av att medarbetare kommer in i tjänst efter annan yrkesutbildning och kanske som internrekrytering från församlingen. Här finns då inte samma skolning för församlingstjänst.

Egna och församlingens förväntningar är något båda grupperna fått bearbeta. De egna förväntningarna inför tjänsten beskrivs som realistiska. I gruppen som slutat kan anas att trycket av andras och församlingarnas förväntan ibland varit svår att hantera.

Fler medarbetare än föreståndare slutar men de är inte anmärkningsvärt överrepresenterade. Bland de som fortsatt har i stort sett alla gått in i tjänst som föreståndare. När pastorer utmanas i ny tjänst och förändring i uppgifter, tycks det ha en positiv betydelse för uthållighet i tjänst.

Angående personalvårdsfunktioner anges från alla intervjugrupper, att det finns personer utsedda att ta ansvar i dessa frågor. Flertalet av pastorerna, både de som slutat och de som fortsatt, anger dock att personalansvaret behöver stärkas och förtydligas.

Arbetsbeskrivningar finns för alla pastorstjänster. Men det återkommande regelbundna samtalet om arbetssituationen är det viktiga. Hade sådana samtal kommit till stånd tidigt kanske avslutet kunnat undvikas, är en kommentar från gruppen som slutat sin tjänst. Församlingarna anger att problem ofta uppdragas tidigt.

I princip samtliga pastorer i bägge grupperna har varit aktiva i olika formella och informella nätverk. Det har visat sig vara oerhört betydelsefullt både för den egna utvecklingen men också för de stunder som man möts av utmaningar av olika slag. En brist som framkommer är dock vad som händer efter ett avslut. Flera pastorer, även de med lång erfarenhet av tjänst, har upplevt en tilltagande tystnad från kollegorna. Vad händer med gemenskapen när man inte längre möts på pastorsdagar? Denna tystnad försvårar dels möjligheten till att en gång komma tillbaka, dels synen på sin egen identitet. Möjligen behöver exempelvis Pingst Pastor fundera mer på det pastorala och omhändertagande inslaget i nätverket.

Behovet av mentorer lyfts av alla grupper. Bland pastorerna, framförallt i grupp 1, föreslår en del att det bör vara obligatoriskt. Vi uppfattar det som att många egentligen vet att man skulle må bra av en mentorskontakt, men av olika anledningar ändå inte lyckas hitta en sådan. Några församlingar beskriver att man tydligt uppmuntrar sina anställda att skaffa mentorer.

Alla intervjugrupper beskriver konflikter. Ingen skillnad kan egentligen urskiljas mellan grupperna. Men det betonas allmänt att "ta tag i konflikterna i tid". Här anger särskilt gruppen som slutat att man saknade kunskap i konflikthantering och teamledarskap. Särskilt i samband med steget in i föreståndartjänst är behovet av vidareutbildning i dessa frågor angelägen.

Båda grupperna anger att familjens stöd har varit väsentligt. Här kan inte utredningen se någon avgörande skillnad mellan de som fortsatt och de som slutat. Flera av pastorerna som fortsatt uttrycker en sorg över att familjen, och särskilt barnen, har blivit lidande på grund av pastorns bortavaro från familjen. Båda grupperna uttrycker ett behov av större stöd och omsorg runt hela pastorsfamiljen.

Pastorer som slutat anger ofta att de till slut inte hade något val, även om man formellt själv tog beslutet att säga upp. De som fortsatt beskriver, "jag har själv känt när det varit dags att gå vidare". Från församlingarna anges ibland att pastorer inte alltid kunnat avläsa och förstå situationen. Pastorn borde i tid tagit ett ansvar för att gå vidare i annan tjänst. Dessa kommentarer bekräftar betydelsen av öppna och raka samtal mellan pastor och styrelse.

Gruppen som fortsatt anger som en viktig orsak till uthållighet att församlingsledningen varit uppmuntrande och stödjande. Utmaningar har förekommit men sammanhållningen har varit en styrka och burit genom också de svåra tiderna. Jämför man med grupp 1 framstår relationen mellan pastor och församlingsledning som något mycket viktigt, eftersom det i flera fall i grupp 1 har varit detta som kraschat eller i vart fall varit bristfälligt.

Något som sticker ut när det kommer till frågan om förvaltare eller förnyare är att de som fortsatt i hög grad beskriver sig som förvaltare i grunden. Detta kan vara en faktor som tyder på att förnyare i högre grad hamnar i konflikter som i sin tur leder till avslut. En intressant sak som framkommer framförallt i intervjuerna med grupp 2 är att de som beskriver sig som förvaltare jobbar med att bli bättre på förändring, och de som beskriver sig som förnyare blir medvetna om att saker ofta tar tid i församling och därmed försöker anpassa tempot efter detta. Majoriteten i denna grupp, oavsett hur man beskriver sin personlighet, tycker att de både blivit bättre på att bemöta människor, blivit mindre konfliktradda och mer tydliga med åren. Vi ser en tydlig vinst med att på olika sätt uppmuntra till och stärka dessa egenskaper, exempelvis genom fortbildning.



I församlingsintervjuerna framgår att problem ofta märks tidigt. Det understryker betydelsen av att inte vänta med samtal om problemen. Församlingarna känner till den hjälp som finns att få i samband med svåra avslut. Men särskilt kring avslut som inte har en arbetsrättslig grund, men handlar om förtroende och konflikter, finns det behov av vägledning och hjälp.

Gemensamt hörs från de olika grupperna vikten av noggrannhet i anslutning till anställningar. "En god rekrytering är bästa sättet att undvika framtida problem." Pastor och församling ska i inledande samtal ärligt beskriva sin situation och visioner för församlingstjänsten. Referenser är viktiga för båda parter.

I motionen till Rådslaget 2019 ställdes några frågor som utredningen förhoppningsvis skulle kunna ge svar på: "Varför slutar pastorer och finns det gemensamma nämnare som vi som församlingar behöver förstå och kunna dra lärdom utav? Hur ser personalvårdsfunktionerna ut i våra församlingar? Vad har varit avgörande för att pastorer fortsatt när andra slutat?"

Vi har inte i vårt arbete hittat ett enkelt och gemensamt svar på dessa frågor. Vi ser ett antal faktorer som vi tror har betydelse för uthållighet i tjänst, som t.ex. brister i kommunikation och regelbundna samtal mellan pastor och församlingsledning där uppenbara problem hanteras alltför senfärdigt. Vi ser vikten av att vårda enhet och sammanhållning mellan pastor och församlingsledning. Församlingarnas arbetsgivaransvar behöver generellt förbättras. Behovet av mentor, själavårdare och handledare är också en faktor som nämns som viktig för uthållighet i tjänst.

Vi tror att det är ett uthålligt och medvetet samarbete kring dessa frågor som Pingst, församlingar och pastorer behöver för att skapa de bästa förutsättningar för uthållig tjänst. Utredningen har därför i sin analys prioriterat att ta fram prioriterade råd till stöd för ett sådant gemensamt arbete, så att "pingstförsamlingarna blir Sveriges bästa arbetsplats för den som fått nåden att tjäna som pastor".

## Våra råd

Denna sammanfattande analys avslutas med ett antal råd och rekommendationer till:

### 1. Pingst

- Ett obligatoriskt mentorsprogram för rörelsens pastorer (särskilt de första åren).
- Preparandkurs (med uppföljning) när pastor går in i föreståndartjänst.
- Pingst behöver finna mötesplatser för de som slutat.
- Pastornätverkets fokus och utveckling bör vara ett ämne för samtal.
- Pingst tar fram en handledning för avslut utöver vad som krävs enligt arbetsmarknadens regelverk (att hantera avslut som inte kan ske på arbetsrättslig grund).
- Uppdra till ungdomsläger och konferenser att inte glömma bort att Gud kallar unga till tjänst som pastorer och missionärer.
- Upprätta en HR-funktion i Pingst till stöd för församlingarna och som brygga till resurser från Arbetsgivaralliansen.
- Uppdra till Pingst Pastor att i högre grad tala om familjens roll/betydelse.
- Arbeta med frågan kring hur rörelsen kan hjälpa pastorer att utifrån sina och församlingens förutsättningar driva förändringsprocesser som blir fruktbara.

## 2. Församling och församlingsledning

Våra främsta råd till församlingar och församlingsledningar kan delas in i två grupper. Dels handlar det om att säkerställa att man som styrelse följer det lagstadgade arbetsgivaransvar som man har samt Vision Ekumeniskas kollektivavtal genom att:

- Verka för en god arbetsmiljö. I detta ingår upprättande och kontinuerlig uppföljning av t.ex. arbetstider och arbetsbelastning, arbetsbeskrivning samt prioriteringsordning (vad pastorn ska fokusera på om hen inte hinner med allt som man skulle vilja).
- Ha kontinuerliga medarbetarsamtal, minst 1 per termin, samt lönesamtal, 1 per år.
- I den mån styrelsen vill, delegera något av ovanstående till ett personalråd där ansvar och mandat framgår tydligt.
- Säkerställa att styrelsen är medveten om sitt övergripande ansvar. Att vid behov fortbilda både styrelsen som helhet eller nytillträdde styrelsemedlemmar.

Dels handlar det om att församling och församlingsledning underlättar för pastorn genom att:

- Vid nyanställning, eftersträva en så genomtänkt och öppen process som möjligt. Detta inkluderar t.ex. referenstagande, ärlighet i beskrivning av nuvarande tillstånd och förväntningar, samt utrymme för personens kallelse och gåvor.
- Inte släppa ansvaret för vision helt på pastorn! Pastor, församling och församlingsledning behöver äga detta tillsammans.
- Visa omsorg om den eventuella pastorsfamiljen som helhet.
- Tydligt uppmuntra en kontinuerlig kontakt med både mentor och själavårdare, samt bekosta eventuella utgifter i samband med detta.
- Vara tydlig gentemot församlingen om vad pastorns primära arbetsuppgifter är.
- Ta tag i eventuella problem i ett tidigt skede. Ta extern hjälp vid behov.
- Föra "exit"-samtal efter avslutad tjänst (oavsett anledning).

## 3. ALT (Akademi för ledarskap och teologi)/Bibelskolor

- Att tala mer om kallelsen till tjänst som pastor och hur den kan utvecklas och vårdas.
- Att i samverkan med ansvariga samfund förtydliga kursutbudet med inriktning på konflikthantering, förändringsprocesser, teamarbete osv.
- Att ALT samverkar med Pingst så att nyutbildade pastorer som fått församlingstjänst tilldelas obligatoriska mentorer, i likhet med andra samfund.

## 4. Pastorer i tjänst

- Prioritera nätverksbyggande, både formellt (t.ex. Pingst Pastor) och informellt.
- Ta referens på den församling som du är på väg in i tjänst i, vid ett byte.
- Vårda din kallelse och ditt inre liv genom regelbundna själavårdssamtal.
- Ta tid till att söka upp och underhålla en mentorskontakt, även om du är erfaren.
- Tillåt öppen och ärlig utvärdering av din arbetsinsats.
- Vårda relationen till församlingsledning och eventuella kollegor.

## 5. Pastorer nya i tjänst

- Betrakta dina första år som ett lärande. Låt kallelse och gåvor få fortsätta växa fram. Lär dig hantera folks förväntningar på dig på ett sunt sätt.
- Låt förändringsarbete ta tid, börja med att bygga upp ett förtroendekapital.
- Skaffa en mentor!
- Lär dig att hantera och lösa konflikter. Lär dig att vara tydlig i din kommunikation.

## 4. Övrigt material och samtal

Utredningsgruppen har under arbetets gång kontaktat några andra personer i olika sammanhang för att jämföra och komplettera perspektiven i rapporten. Kontakter har tagits med våra närbesläktade frikyrkosamfund SAM och EFK, med Vision Ekumeniska samt med en av de församlingscoacher som är knuten till Pingströrelsen. Vi presenterar här ett sammandrag av vad dessa har sagt.

### 4.1 Evangeliska Frikyrkan (EFK)

I en skriven intervju ger Markus Sand, programledare Sverigeprogrammet Växa, och Anna-Lena Thoursie, ledarutvecklare, svar på några frågor som vi ställt. Inledningsvis konstateras att man inom EFK ser något lägre sjukskrivningar idag än för några år sedan, men att färre är kvar i pastorstjänst ända fram till pensionering. T.ex. så byter en del till tjänster som relaterar till kristen verksamhet eller samhällstjänst.

Frågan om vilka faktorer som har störst påverkan på en pastors "hållbarhet" besvaras på följande sätt :

- **Familjesituation**

"Pastorer idag tar mer hänsyn till familjesituationer. Man väger in partners jobb och livssituation samt barnens situation mer än längre tillbaka. Man är därför inte lika benägna att flytta vilket kan göra att man bor kvar och inte går in i en ny tjänst på annan ort. Detta samt en annan värdering av relationsbyggande och långsiktighet gör att man stannar längre perioder i samma församling. Man är även mer känslig för om partnern delar inställningen till uppdraget. Om inte, kan den spänningen leda till svårigheter att va kvar i en tjänst som ex kräver mycket kvälls och helgarbete."

- **Förväntningar**

"Olika förväntningar på vad en tjänst ska innebära både från församling och pastor. För mycket helger och kvällar gör att en del inte orkar. Församlingsmedlemmarna har större utblick idag vilket kan leda till större förväntningar på att pastorn ska leverera utifrån vad människor ser på nätet och i olika medier. Pastorer har större krav på arbetsmiljö och rättigheter när det gäller arbetstid och ledighet."

- **Rörlighet i arbetslivet**

"Som i samhället i stort byter även pastorer sysselsättning under sitt arbetsliv. Inte lika tydligt 'kallad på livstid'. Kallelse-begreppet har breddats. Att tjäna Gud kan man göra på olika sätt. Ser sig mer som sänd av Gud än kallad till specifik uppgift. Man har idag ofta utbildning som gör det möjligt till större valmöjlighet på arbetsmarknaden."

- **Kallelsemedvetenhet**

"De som tydligt erfarit en kallelse att arbeta som pastor har ofta lättare att hålla ut i en tjänst och se det som sitt livsuppdrag."

- **Konflikter**

"Om det uppstår konflikter i församlingen tar pastorn ofta 'stryk' även om de själva inte är personligt inblandade. Det tar kraft och förlamar en församling. Det gör att pastorer kan tappa lust och tro på församlingens uppdrag. De kan också själva vara indragna och bli stukade, tappa frimodighet och lust att fortsätta."

Vid problemsituationer finns "Personalvården" till stöd för enskilda pastorer och "Förtroenderådet" till stöd för församlingar. Vid arbetsplatsrelaterade problem hänvisas till facklig hjälp genom Vision.

EFK stöttar församlingar i deras arbetsgivaruppgift på olika sätt. Dels finns det nyligen framtagna dokumentet "Pastor inom EFK" som både riktar sig till pastorer och till arbetsgivare, dels finns en personalavdelning inom EFK som kan stötta lokala församlingar. I november 2020 kommer en utbildningsdag för styrelser att erbjudas.

För alla anställda inom EFK erbjuds regionala nätverk för pastorer och medarbetare, konferenser, retreatar, fortbildning, grupphandledning och personalvård. För nya i tjänst erbjuds dessutom "Basprogrammet" som är en grupp som möts under två års tid.

## 4.2 Svenska Alliansmissionen (SAM)

I en telefonintervju med Ulf Häggqvist, församlingskonsulent, ges en bild av läget inom SAM. Under 1990-talet ledde en markant ökning av sjukskrivningstalen till att SAM började jobba mer aktivt med arbetsmiljöfrågor, framförallt med att utbilda församlingar i arbetsgivarrollen. Ungefär hälften av de ordinerade pastorerna har historiskt sett gått in i andra jobb, varav en tredjedel av dess valt nära relaterade jobb i olika kristna verksamheter.

SAM har idag ett hundratal pastorer och försöker träffa dessa för minst ett enskilt samtal per år. Ett gemensamt samtalsunderlag används som utgångspunkt och sedan väljs vissa områden för särskild uppföljning de kommande samtalen, relaterat till varje pastors individuella behov och situation.

De pastorer som slutat bjuds in till en träff vartannat år. Generellt sett så minskar sannolikheten för en pastor att återvända till församlingstjänst med tiden, men framförallt efter fem år upplevs som det en "högre tröskel".

Konflikter upplevs i sig sällan som en avgörande faktor för att sluta, men däremot kan det i kombination med t.ex. "inre skav" leda till att en pastor väljer att lämna. Fyra tydliga faktorer som däremot återkommer är:

- Känslan av att inte kunna leva upp till alla förväntningar.
- Det sociala spelet och att hantera olika åsikter.
- Hänsyn till familjens situation, t.ex. partnerns jobb eller barnens skolgång.
- Omständigheter som gör att man inte kommer in i uppgiften, t.ex. svårigheter att pendla eller andra ansvar som man inte vill eller kan lämna.

## 4.3 Vision Ekumeniska

Vision Ekumeniska är en avdelning inom fackförbundet Vision, som organiserar alla typer av anställda inom frikyrkan. Stefan Lindetun, ordförande för Vision Ekumeniska, berättar i telefonintervju att uppskattningsvis ca 50 % av församlingarnas anställda är anslutna till deras avdelning. Det bör rimligen också då gälla rörelsens pastorer. I det avseendet avviker inte Pingst från övrig frikyrklighet. Undantaget är Equmeniakyrkan där upp mot 60 % är medlemmar i facket.

Pingst sticker heller inte ut i något avseende vad gäller avslut av tjänst. Vision Ekumeniska är engagerad i ett 30-tal fall om året inom Pingst. Ungefär hälften av dessa gäller

pastorstjänster. De flesta är att betrakta som "utköp", men där man kommer överens om ett avslut med uppsägning och lön för en kortare tid. Ibland med arbetsbefrielse, eller med fullföljande av vissa uppgifter. Alla parter är i det här sammanhanget oftast medvetna om att de ekonomiska resurserna är begränsade och vill söka ett avslut så fridsamt som möjligt. I samband med dessa överenskommelser är också vanligt att man avsäger sig rätten till återanställning.

Stefan Lindetun säger att många av de avslut som sker har egentligen ingen arbetsrättslig grund. Det handlar mer om att parterna inte längre har förtroende för varandra, eller "tröttnat på varandra". I dessa fall måste man komma överens om hur detta ska avslutas.

Stefan Lindetun påpekar några utmaningar som församlingar står inför som arbetsgivare. Församlingarna har en miljö med frivillighet. Volontärer räknar inte arbetstid utan insatsen i församling är en meningsfull fritid. Men pastorer måste ha sina arbetstider och regleras av arbetstidslagen. Styrelse och församling måste respektera detta. Det är ett ansvar som styrelsen måste ta också inför församling.

Fungerande medarbetarsamtal är också en nödvändig sak för att vara en bra arbetsgivare. Alltför ofta brister i kommunikationen mellan styrelser och pastorn. Genom medlemskap i Arbetsgivaralliansen är församlingarna förpliktigade att hålla ett medarbetarsamtal och ett lönesamtal om året. Till detta kommer också en arbetsavstämning, minimum ett i kvartalet. Arbetsavstämning ska ske för att säkerställa att man håller sig inom ramen för vad som gäller för exempelvis "förtroendearbetstid".

Stefan Lindetun betonar att Vision Ekumeniska och Arbetsgivaralliansen gärna medverkar på Pingst konferenser för att gemensamt utbilda församlingar i dessa frågor.

#### **4.4. Pingst församlingscoach**

Utredningsgruppen har även kontaktat Richard Svensson, en av de församlingscoacher som finns inom Pingst, för att höra vilka råd han ville ge utifrån rapportens frågeställningar. Vi bifogar hans svar i sin helhet:

##### **VAD KAN FÖRSAMLINGAR/FÖRSAMLINGSLEDNINGAR GÖRA?**

1. Vid nyrekrytering, gör en grundlig genomgång av vad ni behöver för typ av tjänst och ge sedan mycket tid för ideologiska, teologiska och personliga samtal så att ni lär känna den person ni funderar på. Provpredikans tid är förbi! Rätt person, för rätt tid, på rätt plats!
2. Sätt realistiska förväntningar på pastor/ledare som ligger i linje med personens kallelse, gåva och funktion. M.a.o en tydlig arbetsbeskrivning, med syfte, mandat och arbetsuppgifter som skapar tydlighet och hälsosamma ramar för pastorn/ledaren.
3. Vi anställer/avskiljer inte någon som skall göra jobbet åt oss, utan med oss!  
"Tjänstegåvorna utrustar de troende till tjänst, de gör inte deras tjänst!"
4. Låt ledare leda! Ge mandat och förtroende till pastor/ledare att leda församlingen framåt.

##### **VAD KAN PINGST NATIONELLT GÖRA?**

1. Fortsätt med ledardagar, utbildning och olika resurser (förs.coachning, nystart etc) på nationell nivå!
2. Förtydliga regionledarens roll och uppgift.  
Sätt upp några tydliga mål för varje år som R.L skall uppnå när det gäller hur vi bygger

ett starkt andligt och hälsosamt ledarskap i varje region. Jobba med hur vi ännu mer säkerställer att det den vision, undervisning och kultur som Pingst har nationellt verkligen når ner och in på gräsrotsnivå.

### **VAD KAN PINGST UTBILDNING GÖRA?**

1. Ge undervisning och verktyg för att möta den vardag en pastor/ledare rör sig i. Konflikthantering, hur hantera förväntningar, sätta gränser, etc.
2. Hjälプ studenten att förstå att församlingstjänst inte är ett arbete i första hand utan en kallelse från Gud!
3. Ha ett nära samarbete med de lokala församlingarna när det gäller tips på nya pastorer/ledare som går på de olika utbildningarna.

### **VAD KAN PASTORN/LEDAREN SJÄLV GÖRA?**

1. EN TYDLIG KALLELSE. Gör du det du gör som ett vanligt jobb eller bygger det på en tydlig kallelse från Gud? För att hålla i längden behöver du en kallelsemedvetenhet!
2. ETT TYDLIGT VARFÖR. Du behöver vision, ett varför, som motiverar och hjälper dig i att leda. Förändra över tid och arbeta strategiskt långsiktigt.
3. ETT TYDLIGT FOKUS. Ge din bästa tid, kraft och energi till de som vill ledas! Du kan inte få med alla eller behaga alla. Var inte för hård mot dig själv. Sätt realistiska förväntningar både på dig själv och andra runt dig. Forma ledare, inte bara efterföljare.
4. EN TYDLIG IDENTITET. Du är inte vad du gör, vad du har eller vad andra säger om dig. Din identitet får inte sitta i församlingens storlek, i ditt arbete eller framgång/uteblivna framgång. Se till att din identitet är förankrad i vem du är Kristus och inte i vad du gör för honom.

## **4.5. Övrigt material för fortsatt fördjupning**

Emelie Bohlin, student på Psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet, gör under VT 2020 en mastersuppsats i ämnet arbetsmiljö. Ett par organisationer, varav en är trossamfundet Pingst, ingår i denna studie. Anställda pastorer i Pingströrelsen har fått svara på en webbenkät om sin arbetsmiljö. Uppsatsen är klar slutet av juni/början juli. Den kan efter sommaren hämtas via Göteborgs Universitet <https://gupea.ub.gu.se>

## **5. Avslutning**

### **5.1. Tack**

Vi vill säga ett tack för förtroendet som visats oss i anslutning till uppdraget. Tack till alla som medverkat i våra intervjuer. Tack också till referensgruppen som med synpunkter och råd har gett ett värdefullt stöd till utredningens arbete.

Utöver detta har andra samtal och kontakter förts kring utredningens uppdrag. Dessa har varit: samfundskontakter, Vision Ekumeniska, Pingst församlingscoach och verksamhetsansvariga för Pingst nationell och ALT. Utredningsgruppen hade dessutom en särskild "hearing" med Dan Rosendahl om hans avhandling Svensk Pastor. Alla dessa har gett viktiga bidrag till gruppens analysarbete. Till dessa riktar vi också vårt tack.

## 5.2. Slutord

Under arbetets gång har vi fascinerats av den resurs som Pingst har i alla sina hängivna och överlåtna pastorer och medarbetare. Oavsett om man slutat som pastor eller fortsatt tjäna i den uppgiften så är det påtagligt vilken glädje man har känt och känner inför uppgiften som pastor. Detta är en resurs att vårda och ta väl vara på.

Vår förhoppning är att vårt arbete kan bidra till att alla dessa goda medarbetare får de bästa förutsättningar för att fortsatt vara i tjänst för evangeliets utbredande i Sverige och ut över världen.

### Pingst Rådslag 2020-05-09

Thomas Henning

Johanna Bode

Christoffer Fast

Marica Reid

## 6. Källförteckning

Rosendahl, Dan. 2019. Causes, Consequences and Cures of Role-Stress Among Swedish Free Church Pastors. Trinity College of the Bible and Trinity Theological Seminary: Evansville, Indiana. <https://www.svenskpastor.se/home.html>

Forsberg, Carolina. 2016. Psykosocial arbetsmiljökartläggning. Pingst Ung: <https://pingstung.se/arbetsmiljo/>

## 7. Bilagor

### 7.1. Frågor till pastorer som slutat i förtid (grupp 1)

#### Personalia/Bakgrund:

1. Ålder, kön, civilstatus
2. Högre utbildning (t.ex. kortare Bibelskola, teologi/pastorsutbildning eller övrig högskoleutbildning)
3. Sammanlagd tjänstgöringstid (antal platser samt antal år per plats, typ av församling/plantering/etablerad/storlek)
4. Roll (föreståndare eller medarbetare, ensam eller i team)

#### Starten/anställningen

5. Vad var orsaken att du gick in i tjänsten som pastor? (Kallelsen)
6. Blev verkligheten som pastor så som du tänkt dig? Om inte, hur hanterade du den situationen?
7. Kan du i efterhand se vad som hade kunnat bättre förbereda dig för den verklighet som väntade?
8. Hur fungerade anställningsförfarandet? Beskrevs församlingens vision? Vilken ledarskapsroll förväntades du inta?
9. Har du haft en tydlig arbetsbeskrivning (ditt ansvar och mandat) som regelbundet följts upp? Gavs det möjlighet till förändring och vidareutveckling i tjänsten?
10. Har du varit aktiv i några nätverk? (Formella och/eller informella, mentor, processgrupper)
11. Har du haft ett fungerande personalråd i de församlingar du tjänat?
12. Har du någon period känt ett "flyt", dvs att du levte i din kallelse såsom du önskat? Hur var det?
13. Har du familj? Om ja, hur har det gått att kombinera familjeliv med kallelsen och anställningen?

#### Avslutet:

14. Vad ledde fram till att du slutade som pastor? Var det en eller flera faktorer som var inblandade? Berätta gärna händelseförloppet.
15. Hur lång tid övervägde du beslutet?
16. Om det vuxit sig fram över tid: Vad satte igång avslutningsprocessen och vad var det som gjorde att den blev "färdig"?
17. Om det berodde på en kris eller konflikt: Vilka hjälpinsatser fick du/sökte du innan du slutligen bestämde dig för att sluta? Fick du hjälp av Pingst/Pingst Pastor/kollega
18. Finns det något som hade gjort att du kunnat/velat fortsätta som pastor? (Men som alltså aldrig hände) Det kan både handla om dina egna inre processer eller stöd utifrån.



19. Vad kan du se som ditt personliga ansvar för den situation som orsakade avslutet? Vilket var församlingens ansvar, vad var styrelsens ansvar?
20. Vad skulle du ge för råd till en pastor som hamnade i samma situation som du?
21. Har du önskat att komma tillbaka i tjänst igen? Vad har hindrat el. gjort att du inte vågat återgå i tjänst?
22. Hur ser din relation ut till församlingen idag? Anser du att du är kvar i din kallelse? Står du i någon annan tjänst kopplad till rörelsen el. till annat samfund?

### Övriga frågor

Vill du tillägga något, som du anser att vi borde frågat om?

## 7.2. Frågor till pastorer som fortsatt (grupp 2)

### Personalia/Bakgrund:

1. Ålder, kön, civilstatus
2. Högre utbildning (t.ex. kortare Bibelskola, teologi/pastorsutbildning eller övrig högskoleutbildning)
3. Sammanlagd tjänstgöringstid (antal platser samt antal år per plats, typ av församling/plantering/etablerad/storlek)
4. Roll (föreståndare eller medarbetare, ensam eller i team)

### Starten/anställningen

5. Vad var orsaken att du gick in i tjänsten som pastor? (Kallelsen)
6. Blev verkligheten som pastor så som du tänkt dig? Om inte, hur hanterade du den situationen?
7. Kan du i efterhand se vad som hade kunnat bättre förbereda dig för den verklighet som väntade?
8. Hur har anställningsförfarandena fungerat? Beskrevs församlingens vision?
9. Har du haft en tydlig arbetsbeskrivning (ditt ansvar och mandat) som regelbundet följts upp? Gavs det möjlighet till förändring och vidareutveckling i tjänsten?
10. Har du varit aktiv i några nätverk? (Formella och/eller informella, mentor, process grupper)
11. Har du haft ett fungerande personalråd i de församlingar du tjänat?
12. Hur har du sett på din egen uppgift/roll som pastor i församlingen? Vilken ledarskapsroll förväntades du inta, synkade den med din egen?
13. Har du familj? Om ja, hur har det gått att kombinera familjeliv med kallelsen och anställningen?

### Tjänstens utmaningar

14. Balansen mellan förvaltare och förändring/utveckling, hur har det fungerat i din tjänst?
15. Finns en outtalad förväntan att flytta till en annan tjänst efter ett antal år? Har du mötts av att: "Du är nog färdig här"?
16. Återkommer samma typ av konflikt och skav? Vilka processer är svårast i församlingen?
17. När kriser uppstått och skav, har du tagit dig igenom ensam el. haft hjälp av församling/församlingsledning eller utifrån? (Pingst/kollega)
18. Finns det något tillfälle där du allvarligt övervägde att sluta? Vad berodde det på? Vad gjorde att du valde att ändå fortsätta?
19. Är du samma typ av ledare som för 20 år sedan? Har du tvingats att göra avkall på dina ambitioner för "husfridens" skull?

20. Vad ser du har varit dina största tillgångar i att vara uthållig i tjänst? Vad har varit församlingens/styrelsens viktigaste bidrag till att du stått kvar i tjänst?
21. Har du sett någon positiv effekt av att "hålla ut" i tjänsten? Tillväxt i församlingarna, en personlig utveckling i tjänsten, annat?

### Övriga frågor

Vill du tillägga något, som du anser att vi borde frågat om?

## 7.3. Frågor till församlingar

### Fakta församlingen

1. Storlek Antal anställda
2. Personalansvarig/personalråd
  - Finns riktlinjer för deras arbete
  - Huvudsakligen omsorgsfrågor
  - Annat personalansvar, löner, försäkringar, arbetstider
3. Är församlingen ansluten till arbetsgivaralliansen och följer uppgjorda avtal vad gäller anställningar?

### Anställning

4. Hur har era rekryteringsprocesser gått till?
  - Annonsering
  - Traditionell rekrytering
5. Har ni som församlingen en tydlig vision kring er församling, dess verksamhet och utveckling?
  - Uttalad/nedskriven
  - Mer allmän som den alltid varit
6. Har de sammanfallit med pastorns vision av den församling som hon/han vill forma?
7. Har ni haft en tydlig arbetsbeskrivning som följts upp? Har ni sökt stöd och hjälp i detta? (Pingst, arbetsgivarallians, fack).
8. Finns det rutiner för årliga samtal om pastorns tjänst, hur det fungerar, brister m.m.? Så att ev. problem kan åtgärdas i tid.

### Avslutning

9. Om ni haft en sådan situation med påtvingad avslut eller uppgörelse, beskriv händelseförloppet, som du uppfattar det, som ledde till att avslutet.
10. Var någonstans i processen, som du uppfattade det, fick du kännedom om det som höll på att hända?
11. Hur agerade du och församlingsledningen då?
12. Kände du att du hade de verktyg/kontakter som du behövde för att hantera situationen?
13. I anslutning till de problem ni mött vad anser ni har varit pastorernas stora ansvar, vilket har varit ert eget? Hade du/ni gjort något annorlunda med "facit i hand"?
14. Vilka rekommendationer skulle du ge till en församlingsledning som hamnar i en liknande situation som ni?
15. Är generella riktlinjer från Pingst i hur man hanterar avslut av tjänst välkommet? Förekommer ett avslutande samtal
16. Känner ni till Pingst erbjudande om församlingskonsulenter/coacher?

### Övrigt

Är det något ni vill tillföra som inte vi har frågat om?



